

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE A FIREMNÍ KULTURA VE STAVEBNICTVÍ

TEAM COOPERATION AND COMPANY CULTURE IN CONSTRUCTION ENGINEERING

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Eckeltová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2021



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Petra Eckeltová
Název	Týmová spolupráce a firemní kultura ve stavebnictví
Vedoucí práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání	31. 3. 2020
Datum odevzdání	15. 1. 2021

V Brně dne 31. 3. 2020

doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

- Linkeschová, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Muhlfeit, J. a Costi, M.: Pozitivní leader
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma týmové spolupráce a firemní kultury ve stavebnictví. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam manažerské práce a týmové spolupráce ve stavebnictví
 - budování firemní kultury ve stavebnictví
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám týmové spolupráce a firemní kultury ve stavebnictví
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část závěrečné práce zpracovaná podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (povinná součást závěrečné práce).
2. Přílohy textové části závěrečné práce zpracované podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání, a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (nepovinná součást závěrečné práce v případě, že přílohy nejsou součástí textové části závěrečné práce, ale textovou část doplňují).

PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá týmovou spoluprací a firemní kulturou ve stavebnictví. Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma týmové spolupráce a firemní kultury ve stavebnictví. Teoretická část poskytuje ucelený pohled na danou problematiku. V praktické části jsou uvedeny výsledky kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Data byla získána pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s vybranými zaměstnanci stavebních firem. Součástí práce jsou dílčí závěry a doporučení pro zlepšení. Jako výsledek práce byla vytvořena malá metodická příručka pro menší stavební firmy, která by mohla do firmy přilákat nové zaměstnance i zákazníky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Týmová spolupráce, firemní kultura, stavební podnik

ABSTRACT

This diploma thesis deals with teamwork and corporate culture in construction. The objective of the thesis is at first to theoretically define the topic of teamwork and corporate culture in construction.

The theoretical part provides a coherent view of the issue. The practical part presents the results of quantitative and qualitative research. Data were collected through the questionnaires and structured interviews with employees of construction companies. Parts of the thesis are partial conclusions and recommendations for improvement. The result of the diploma thesis is methodological manual for small and medium construction companies. This manual could attract new employees and customers to the companies.

KEYWORDS

Teamwork, corporate culture, construction company

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Bc. Petra Eckeltová *Týmová spolupráce a firemní kultura ve stavebnictví*. Brno, 2021. 102 s., 70 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce s názvem *Týmová spolupráce a firemní kultura ve stavebnictví* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 14. 1. 2021

Bc. Petra Eckeltová
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Týmová spolupráce a firemní kultura ve stavebnictví* zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 14. 1. 2021

Bc. Petra Eckeltová
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce paní PhDr. Daně Linkeschové, CSc., za odborné vedení, cenné poznámky, zapůjčení užitečné literatury a velkou trpělivost při zpracování celé práce. Děkuji i všem firmám, které byly ochotné mi pomoci při zpracování výzkumné části práce a všem respondentům, kteří se účastnili dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Dále patří obrovské poděkování mé mamince, která vždy stojí při mně, podporuje mě a v této nelehké situaci mi doma vytvořila stabilní prostředí pro dokončení diplomové práce.

Obsah

OBSAH	7
1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÁ ČÁST	9
2.1. CHARAKTERISTIKA	9
2.1.1. <i>Zvláštnosti a význam manažerské práce ve stavebnictví</i>	9
2.1.2. <i>Specifika stavebnictví</i>	10
2.1.3. <i>Stavební podnik</i>	11
2.1.4. <i>Charakteristika stavebního podniku</i>	15
2.1.5. <i>Podnikatelská činnost</i>	17
2.1.6. <i>Vztahy stavebního podniku k okolí</i>	18
2.1.7. <i>Výkonnost podniku</i>	21
2.2. TÝMOVÁ PRÁCE VE STAVEBNÍM PODNIKU	22
2.2.1. <i>Rysy týmu</i>	22
2.2.2. <i>Typologie osobností v týmu</i>	23
2.2.3. <i>Týmová komunikace</i>	24
2.2.4. <i>Týmové role</i>	24
2.2.5. <i>Věková diverzita</i>	27
2.2.6. <i>Stmelování týmu</i>	28
2.3. BUDOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY VE STAVEBNICTVÍ	30
2.3.1. <i>Prvky firemní kultury</i>	32
2.3.2. <i>Roviny firemní kultury</i>	33
2.3.3. <i>Stav firemní kultury</i>	33
2.3.4. <i>Typy firemní kultury</i>	35
2.3.5. <i>Funkce firemní kultury</i>	41
3 EMPIRICKÁ ČÁST	42
3.1. PRACOVNÍ HYPOTÉZY K OTÁZKÁM TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE A FIREMNÍ KULTURY VE STAVEBNICTVÍ	42
3.2. TVORBA DOTAZNÍKU A CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SOUBORU	43
3.3. VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	47
3.4. ŘÍZENÉ ROZHOVORY	88
3.4.1. <i>PRVNÍ ROZHOVOR</i>	88
3.4.2. <i>DRUHÝ ROZHOVOR</i>	89
3.4.3. <i>POSLEDNÍ ROZHOVOR</i>	90
4 DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	92
5 ZÁVĚR	95
6 SEZNAM ZDROJŮ	96
7 SEZNAM OBRÁZKŮ	99
8 SEZNAM TABULEK	100
9 SEZNAM GRAFŮ	101
10 SEZNAM PŘÍLOH	102

1 Úvod

V diplomové práci bude zkoumána síla firemní kultury ve stavebnictví a s ní související týmová spolupráce. V teoretické části budou popsány základní pojmy spojené s oborem stavebnictví a se samotnou firemní kulturou a týmovou prací.

Empirická část práce bude zpracována pomocí dotazníkového šetření, které odhalí, jaké podmínky ve stavebních firmách zaměstnanci mají, které faktory firemní kultury jsou pro ně důležité, jak přistupují ke své práci nebo jak jsou spokojeni se svým týmem. Tyto informace budou následně doplněny řízenými rozhovory s některými zaměstnanci.

Díky dotazníkovému šetření a řízeným rozhovorům budou následně potvrzeny či vyvráceny původní zvolené hypotézy a stanoveny oblasti, na které by se měly stavební firmy zaměřit v případě problémů. V samotném závěru práce budou pro tyto oblasti stanoveny možná doporučení, řešení a opatření.

Je jasné, že výběr kvalitního týmu je jedním ze základních pilířů úspěšného podniku. Pokud chce být firma úspěšná, potřebuje vytvořit systém hodnot, se kterým se budou zaměstnanci ztotožňovat, což platí i o samotné vizi firmy. Zároveň pokud podnik chce ty nejlepší pracovníky, musí pro ně být dostatečně atraktivní. S tím souvisí i to, jak firma působí navenek a jaké jsou vztahy uvnitř firmy. Vše výše zmíněné je právě součástí firemní kultury.

Každý podnik disponuje svou vlastní firemní kulturou. Ta je dlouhodobě budována, buďto samovolně, nebo účelově, managementem podniku. Je dokázané, že zdravá firemní kultura má pozitivní vliv nejen na zaměstnance a ovlivňuje jejich výkony, ale také na zákazníky a určuje tak kvalitu stavební firmy.

Zvolený cíl práce

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma firemní kultury a týmové práce ve stavebním podniku. Následně v praktické části pomocí výzkumného šetření a analýzy výsledků posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

2 Teoretická část

V této části budou vymezeny a vysvětleny všechny důležité pojmy související s daným tématem. Nejdříve budou popsány zvláštnosti a význam manažerské práce, a s tím spojená týmová spolupráce ve stavebnictví. Následně bude již práce zaměřena na firemní kulturu a odůvodnění její důležitosti pro firmu s následným popisem budování firemní kultury ve stavebnictví. Budou zde uvedena i některá specifika stavebnictví, která jsou důležitá pro zpracování.

Pro účely práce, díky značně nesjednocené terminologii budou používány výrazy: podniková kultura, firemní kultura, organizační kultura a kultura společnosti v jednotném významu. Stejně tak budou jako synonyma užívány pojmy: podnik, firma, organizace a společnost.

2.1. Charakteristika

2.1.1. Zvláštnosti a význam manažerské práce ve stavebnictví

Díky budování obydlí může člověk odedávna uspokojovat jednu z pěti základních potřeb Maslowovy pyramidy. Konkrétně se jedná o potřebu bezpečí a jistoty, která člověku zajišťuje určitou ochranu, ať už fyzickou bezpečnost nebo ochranu před nepříznivými vlivy počasí. Stavění se tak, i díky tomu, řadí mezi jedno z nejstarších řemesel. Realizace výstavby a péče o stavby je poselstvím stavebních firem. Vedle nich tu jsou ještě stavební podniky, které mají za úkol dodat stavební práce v termínech a kvalitě dojednaných v hospodářských smlouvách uzavřených s odběrateli. [1]

„Stavebnictví v dnešní době patří mezi obory, které jsou vysoce závislé na momentálních změnách v okolí – ekonomické i politické situaci státu, vývoji lidských hodnot, momentální poptávce na trhu, módních trendech, situaci na trhu surovin i práce. Pracovníci zde stejně tak závisejí na svých dodavatelích, cenách veškerých vstupů (také výstupů své konkurence, která je zde velká), stejně tak i na svých zákaznících a v neposlední řadě i na klimatu, ročním období, a dokonce i aktuálním stavu počasí.“ [1]¹

Práce manažera ve stavebnictví, ale vlastně v jakémkoliv oboru je především **prací s lidmi**. Jednáním s lidmi totiž takovýto vedoucí pracovník tráví více jak polovinu svého pracovního času a je v této činnosti nezastupitelný. Nejdůležitější pro úspěch jsou právě lidské schopnosti, kam můžeme zařadit právě zacházení s lidmi nebo například **řízení sebe sama**. Každý vedoucí musí ovládat alespoň sebe sama, jedině tak může řídit i ostatní. Jeden z klíčových faktorů úspěchu má co dělat se vzrůstajícím množstvím informací a schopností člověka je prakticky využít. S rostoucím množstvím poznatků řady oborů, která jsou k dispozici, však rostou i nároky kladené na vedoucí pracovníky. V dnešní době už nestačí **ovládat dobře své řemeslo**, ale je skoro nezbytností k tomu **ovládat i počítač, mít určité sociální citění a stát se skoro až psychologem**. S rostoucí mírou publicity a možnostmi rychlého sdílení informací by měl být každý vedoucí pracovník nejenom **cílevědomý, zodpovědný, rozhodný, samostatný a výkonný**, ale také jít příkladem v tom, že je **morálně na výši**. [1]

¹ LINKESCHOVÁ, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. ISBN 80-7204-396-X (str. 16-17)

2.1.2. Specifika stavebnictví

S ohledem na konkurenční nabídky se musí každý podnik přizpůsobit poptávce na trhu. Takzvaně se musí podnik chovat tržně, jinými slovy musí mít **vizi do budoucna, být pružný a flexibilní**, v opačném případě mu totiž hrozí zánik. Proto je opravdu důležitá **stabilní pozice podniku na trhu stavebních prací**, která má také významný vliv při hodnocení v soutěžích o získávání objednávek nových staveb. To může být rozhodující v hodnocení veřejné zakázky, kde je nejdůležitější její ekonomická výhodnost. Některé zvláštnosti odlišují právě stavební podnik od většiny průmyslových podniků na trhu. Zde si uvedeme pár těchto hlavních odlišností, o které se jedná. [1][2]

Stavební podnik obvykle **nevyrabí pro neznámého odběratele**. Většinu staveb realizuje na zakázku podle individuálního přání zákazníka nebo investora a podle dokumentace vymezující podmínky provedení stavební akce. Zde se u staveb může jednat o široké rozmezí od úplně nové výstavby, přes přestavbu, nástavbu, přístavbu, modernizaci nebo rekonstrukci až po pouhé opravy nebo údržbu. Každá stavba je podle přání zákazníka nebo investora prakticky **unikátní výrobek**, proti průmyslu s neobvykle **dlouhodobým výrobním cyklem a životností**. Jen v menším rozsahu buduje stavební podnik také stavby na pozdější prodej, jako standardní objekty pro obchodní, administrativní, skladové, bytové a jiné účely. A to především proto, aby docílil rovnoměrného využití své kapacity a minimalizoval tak výkyvy ve výsledcích své obchodní činnosti. V této oblasti nabyly na popularitě tzv. domy na klíč.

Velice často se ve stavebnictví setkáme i s nutností vytvoření **postupů na míru**, což je **náročné časově i finančně**. Nemluvě o nákladech spojených s přepravou techniky nebo zřízením a likvidací staveniště. **Staveniště** samo o sobě je specifickým problémem. Právě proto, že je vždy nové a musí splňovat mnoho požadavků. Hlavně zda je dobře situováno komunikačně, energeticky i ostatními přípojkami na inženýrské síti atd. Pro každou činnost jsou pak potřeba jiné stroje a jiní lidé. To nás přivádí k dalšímu problému, kterým je **plynulé využití celé kapacity**. Proto je pro firmu nezbytné **získávat stále nové zakázky**, aby se měli zaměstnanci kam přemísťovat. A tak je důležité zmínit **nevyužití pracovní síly**. Kvůli nutnosti dodržení některých technologických předpisů dochází k **najímání sezónních dělníků**, kterým chybí dostatečná kvalifikace a morálka, což opět souvisí se zmíněnou vysokou fluktuací. [2][1]

To nás přivádí k dalšímu charakteristickému rysu stavebního podniku, kterým je **pohyblivá výroba a nepohyblivý produkt**. Stavba je pevně spojená se zemí, a to znamená, že rozhodující kapacity hlavní činnosti a pracovníci se po skončení stavby přesouvají na jiné staveniště. Zaměstnanci musí dojíždět za prací a jsou nuceni být dlouhou dobu mimo domov. Tuto nevýhodu většinou nevyrovná ani **vyšší mzda**. Nejvyšším možným stupněm pokroku ve stavebnictví je **komplexní mechanizace** oproti automatizaci v průmyslu. Nejpodstatnější roli zde hraje právě **lidská manuální práce**, kterou však většina lidí dělat nechce, protože je fyzicky náročná a nepříliš dobře placená. To souvisí i s **častým kolísáním počtu zaměstnanců**, které má vliv na efektivitu práce. Výroba realizovaná v jednom stavebním podniku, je tedy prostorově rozptýlená hned do několika měst a je častou snahou stavebních podniků pracovat, na výhodných zakázkách, i v zahraničí.

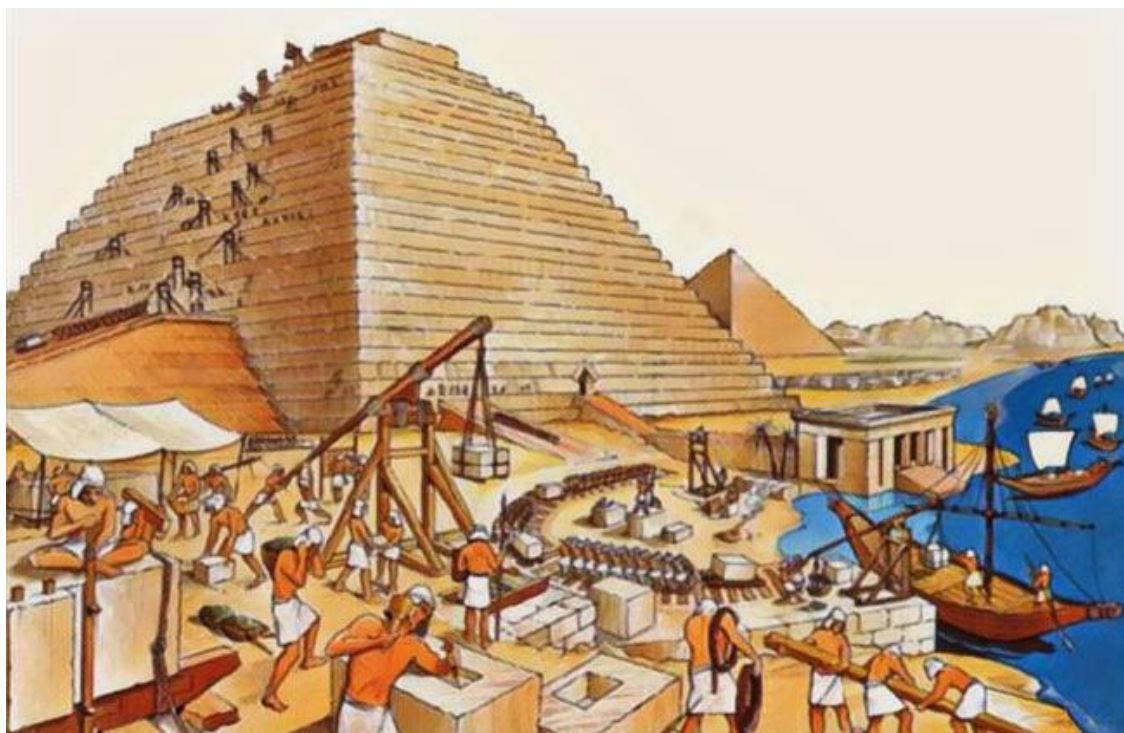
Pouze **část vnitřních útvarů stavebního podniku je ve stálých** provozovnách (např. ředitelství), nepohyblivé provozovny průmyslové i pomocné technologické výroby, centrální sklady (pokud jsou nutné), a také některá sociální zařízení.[2]²[1]

Specializovaný stavební podnik vykonává vlastní stavební činnost jen v určitém rozsahu. Kooperační vztahy na stavbách činí organizaci staveb podniku složitější a řízení náročnější. Zde by se opět dalo navázat na část o spolupráci, která bez řádně rozdělených a jasných úkolů, může firmu přivést do nepříjemných situací. [2]

Stavební výroba je stále ještě do značné míry **závislá na povětrnostních podmínkách**, které zneprůjemňují práci dělníkům hlavně v zimním období, kdy mnohdy pracují v nevytápěných prostorách bez elektrického proudu a teplé vody. Proto se musí uvažovat při termínech výstavby se **sezonním charakterem** některých prací. [1]

2.1.3. Stavební podnik

Stavění spolu s hrnčířstvím **patří k nejstarším lidským výrobním činnostem**. Jak už bylo řečeno v úvodu člověk staví od vzniku lidské společnosti, aby uspokojil některé ze svých základních potřeb. Již v době tisíců let před naším letopočtem mocní vládcí říší zařizovali provedení staveb, které měly budoucím pokolením svědčit o jejich velikosti. Starověké divy světa vytvořené lidskou rukou jsou jasným důkazem. Zde by se jako příklad rozhodně hodilo zmínit poslední dochovaný starý sedmý div světa, kterým jsou egyptské pyramidy. (Již máme 7 nových) [2]³



Obrázek 1 - Ilustrační znázornění stavby pyramid [3] zpracování: vlastní

² BLÁHA, Karel. *Stavební podnik v tržním hospodářství určeno pro studenty fakulty stavební*. Praha: ČVUT, 1991. ISBN 80-01-00505-4 (str. 7-8)

³ BLÁHA, Karel. *Stavební podnik v tržním hospodářství určeno pro studenty fakulty stavební*. Praha: ČVUT, 1991. ISBN 80-01-00505-4 (str. 5)

Pro ukázkou byl vybrán ilustrační obrázek jejich výstavby, kde je možné vypočítat většinu zmiňovaných specifík stavebnictví. Základním úkolem jejich stavitelů bylo vyhledání správného místa pro stavbu, které bylo dostupné, aby bylo možné tam dopravit potřebný materiál. To rozhodně můžeme brát jako výběr a zařízení staveniště. Další důležitý bod byl výběr vhodného materiálu, kterým byly pískovcové kvádry a s tím spojený výběr vhodného kamenolomu s dobrým stavebním materiálem. Lom také nesměl být ve velké vzdálenosti, proto se vybíraly ty, které byly asi 300 metrů od pyramid. Samotná pyramida byla postavena na vápencové plošině z vhodného kamene. To už je takový hodně zjednodušený výběr materiálu a vhodného „dodavatele“. Na obrázku je možné si povšimnout i různých skladovacích ploch pro určitý materiál, strojů a nástrojů pro usnadnění práce, a hlavně naprosto nezbytné pracovní síly. Pyramidy jsou výsledkem stavění a dokladem schopností jejich tvůrců. Důležitost stavění a jeho výsledků spočívá nejen v plnění a charakteru těch stavebních děl, která zpravidla po celé generace vypovídají o úrovni hmotné kultury své doby. Stavební podniky spolu s jinými organizacemi provedené stavby a kulturní památky také udržují, opravují a obnovují. [2]

Hlavní činností stavebních podniků je nejčastěji právě **provádění stavebních prací na staveništích**. Lze konstatovat, že v dřívějších dobách stavebnictví patřilo k vyspělým odvětvím. Úroveň stavebních pracovních prostředků, spolu s využíváním poznatků geometrie, statiky, fyziky, mechaniky a jiných věd umožnila vybudovat v mnoha případech **jedinečná stavební díla**. I dnes je stavebnictví napojeno na ostatní obory moderních věd a zesiluje se jeho závislost na rozvoji průmyslových oborů. [2]



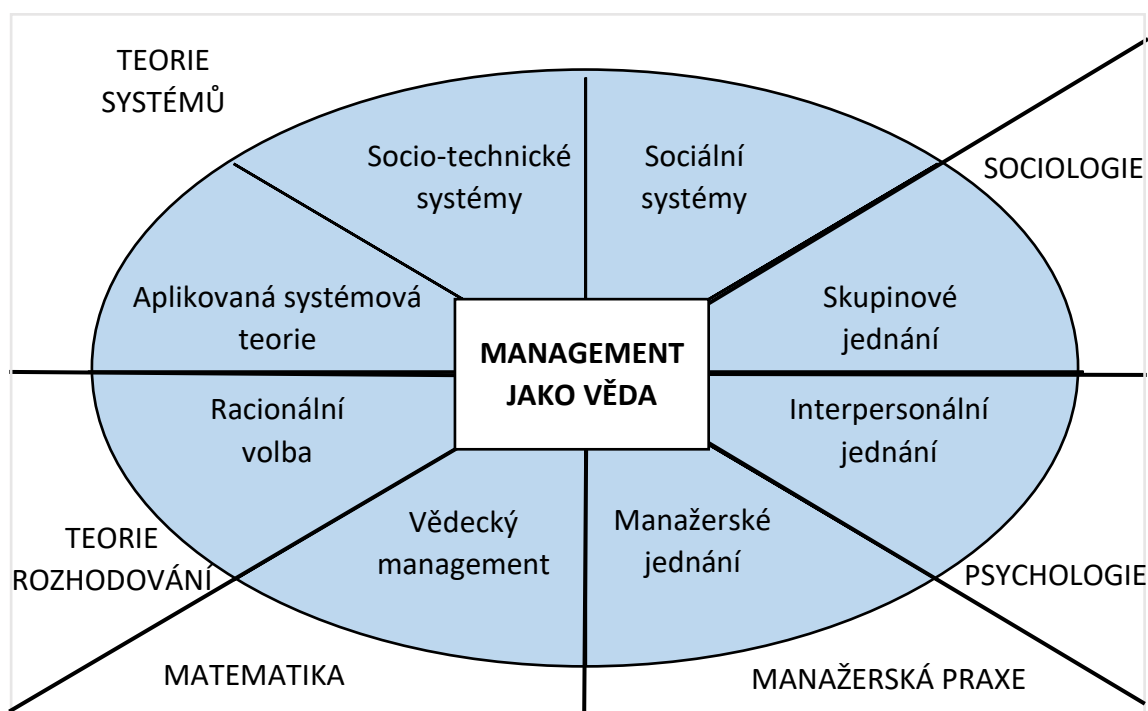
Obrázek 2 - Ukázky moderních a komplikovaných staveb v okolí; fotografie autora

Zde stojí za zmínku například nedaleký multifunkční kulturní prostor s neotřelým designem – SONO Centrum nebo velice známá nejvyšší budova Česka – AZ Tower. Stavba SONO Centra je unikátní nejen z hlediska konstrukce, ale i statiky a především akustiky. Na první pohled je vidět, že se nejedná o žádnou známou a systémovou konstrukci podle manuálů, a to nás přivádí opět k unikátnosti jednotlivých staveb. Statika

AZ Toweru je zase navržena tak, aby odolala zemětřesení o síle šesti stupňů Richterovy stupnice. V roce 2014 se dokonce dostal do první desítky nejlépe oceněných výškových budov světa, kde se hodnotí jejich vzhled a také funkčnost. [4][5]

S rozvojem vědy, jejím pronikáním do výroby a s uplatněním člověka ve světě automatů, se **věda stává nejdůležitější výrobní silou**. Společenským, ekonomickým a technickým rozvojem jsou pozitivně ovlivňovány základní činitelé výroby. Těmi jsou na prvním místě **lidé, s jejich pracovní silou, znalostmi, dovednostmi** a s mírou odhodlání uplatňovat své schopnosti v práci. Dále jsou to pracovní prostředky, především **stavební a dopravní zařízení**, jimiž člověk působí na pracovní předmět. V neposlední řadě pracovní předměty, zvláště: **materiály, energie a jiné výrobky**, vstupující do stavební výroby, sloužící k postupné přeměně na výsledné výstupy. Vývoj uvedených činitelů výroby má přímou souvislost. Změna kteréhokoliv z nich, může být příčinou i následkem změny jiného činitele. Od adekvátní změny všech činitelů výroby a jejich vztahů, lze očekávat pozitivní ekonomický efekt. Pro příklad, bych zde ráda uvedla, nám velmi blízké, výzkumné centrum AdMaS, kde se dennodenně snaží pracovat na nejrůznějším rozvoji materiálů nebo postupech výroby. [2]

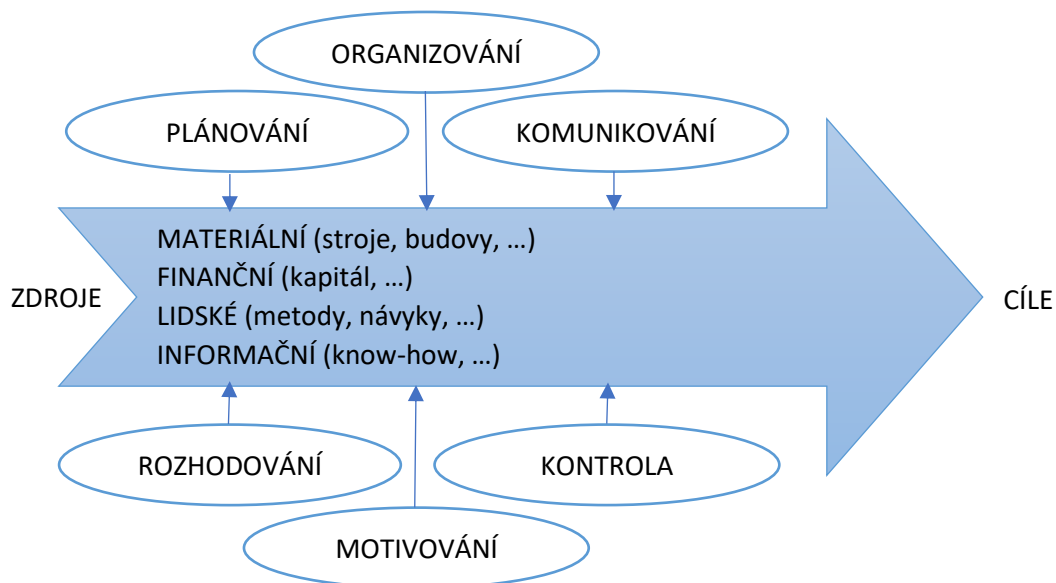
I samotný management je vedený jako věda. Manažerská literatura ho vnímá nejčastěji ze dvou základních hledisek, právě jako **vědy nebo procesu**. Při formování managementu jako vědy se můžeme setkat s mnoha teoriemi a systémy, které je možné vidět na Obrázek 3. [1]⁴



Obrázek 3 - Formování managementu jako vědy [1] zpracování: vlastní

⁴ LINKESCHOVÁ, D.: K otázkám managementu ve stavebnictví. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. ISBN 80-7204-396-X (str. 20)

Vhodnější je však **pojetí z hlediska procesu**. Toto pojetí je zjednodušeně znázorněno na Obrázek 4. Podle jedné z mnoha definic, managementem můžeme rozumět: proces systematického provádění všech manažerských funkcí a **efektivního užití všech zdrojů** podniku, ke stanovení a **dosažení podnikových cílů**. Manažerskými funkcemi potom budeme rozumět: plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování, vyhodnocování a rozhodování. Mezi hlavní zdroje se poté řadí: lidé, materiál, stroje a kapitál. Jedná se zde o proces tvorby a udržování prostředí, skupinovou nebo týmovou práci, kde vše vede k cílům.



Obrázek 4 - Management jako proces [1] zpracování: vlastní

Cíle by si každý podnik měl nastavit podle metody **SMART**, kde jednotlivá písmena tohoto slova vyjadřují kritéria, jaké by, dané cíle, měly být. Jejich stručný popis je uveden v Tabulka 1 včetně názvů kritérií v českém i anglickém jazyce.

Tabulka 1 - Zásady při stanovování cílů – metoda SMART [18]

S	Specific	Specifické	Popis cíle by měl být velice konkrétní. Měl by odpovědět na základní otázky: kdo, co, kde, kdy a proč.
M	Measurable	Měřitelné	Kontrola, abychom věděli, že jsme něčeho dosáhli. Odpoví na otázky: jak moc, jak často nebo kolik.
A	Attainable	Ambiciózní	Cíl by měl být dosažitelný, tzn. musíme zůstat „nohama na zemi,“ ale být stále optimističtí.
R	Relevant	Realistické	Měl by mít nějaký význam, který bude blízký osobním cílům nebo cílům organizace a je ho možné dosáhnout.
T	Time Bound	Termínované	Vždy musí být časově ohraničený. Musíme přesně určit, do kdy má být cíl splněn (konkrétní termín).

2.1.4. Charakteristika stavebního podniku

Posláním stavebních podniků je **realizovat část výstavbového výrobního procesu při novostavbách nebo při péči o hotové stavby, jejich opravami a modernizacemi včetně jejich demolice**. Přiřadit sem můžeme i facility management ve chvíli, kdy si ho daná stavební firma zajišťuje jako insourcingovanou službu.

Cílem v činnosti stavebního podniku se zpravidla rozumí dodání stavebních prací **za účelem dosažení zisku a uspokojení poptávky**. Za pomoci organizace a provázání činností se snaží dojít k plánovaným výsledkům, v termínech a kvalitě podle smluv uzavřených s odběrateli. Do popředí zde vystupuje i cena, která je obecně pro většinu odběratelů rozhodující pro výběr dodavatele.

Podnik představuje **kolektiv lidí spojených právě popsáním procesem výroby a využívání výrobních prostředků**. Dále se vyznačuje technickou, ekonomickou a organizační jednotou. Stavební podnik se rozvíjí podle svého plánu a je právně, majetkově i ekonomicky (hospodářsky) samostatnou organizací. Jeho hospodářské a finanční postavení záleží na výsledcích, množství a kvalitně provedené práce. [2]⁵

Společné charakteristiky stavebního podniku jsou:

- a) **z výrobně-technického hlediska** je podnik jednotkou charakterizovanou svou provozně technickou samostatností. Podnik tvoří **technologicky relativně uzavřený celek**, který se v důsledku specializace výrob omezuje na předmětově, technologicky nebo územně, osamostatněnou část procesu výstavby. Podnik je uspořádaným systémem pracovního **spojení lidí a výrobních prostředků** v procesu stavění a realizace jeho finálních produktů. Aby podnik mohl vyrábět, musí dojít ke kombinaci lidské práce s věcnými činiteli výroby. Podnik musí mít pracovníky a výrobní zařízení, hlavně stroje, budovy, aparatury, sklady apod. Musí mít k dispozici energii, pohonné hmoty, suroviny, materiály a jiné výrobky s výstavbou související. Podnik je ovšem výrobně technická jednotka v soustavě kooperačních vztahů při postupující specializaci činností při stavění.
- b) **ze sociologického hlediska** je podnik soustředěním určitého kolektivu lidí a **souborem vzájemných mezilidských vztahů**. Tvoří uspořádanou jednotku lidského společenství, v níž se rozvíjí sociální vztahy pracujících. V nich se vytváří zejména pocit sounáležitosti a často pocit hrdosti na společné úspěchy a také vědomí odpovědnosti za případné neúspěchy. V charakteru vnitřních sociálních vztahů v podniku se odráží charakter celkových společenských vztahů.
- c) **z organizačního hlediska** má podnik vlastní vnitřní **organizační strukturu**, která vyplývá ze strategie podniku pro přežití a další rozvoj v podmínkách tržní ekonomiky.

⁵ BLÁHA, Karel. *Stavební podnik v tržním hospodářství určeno pro studenty fakulty stavební*. Praha: ČVUT, 1991. ISBN 80-01-00505-4 (str. 5)

- d) **z právního hlediska** je rozhodujícím znakem podniku skutečnost, že je právnickou osobou zapsanou v podnikovém rejstříku, která může vystupovat vůči svému okolí jako **samostatný subjekt práv a povinností**. Právní samostatnost je jedním z hlavních znaků pojmu podnik. Bez právní subjektivity není organizační jednotka podnikem. Teprve na základě zápisu do podnikového rejstříku vedeného soudy může podnik vystupovat právně závazně, hájit své zájmy právními prostředky, uzavírat smlouvy vlastním jménem a nést za ně právní odpovědnost. Právní samostatnost sama o sobě není zdrojem subjektivity podniku, ale je pouze jejím vnějším projevem. Obsahem právní subjektivity podniku je jeho výrobně technická a ekonomická samostatnost. Právní subjektivitou mohou být vybaveny i jiné organizační jednotky, než jsou výrobní podniky nebo podniky v oblasti služeb.
- e) **z ekonomického hlediska** je hlavním znakem samostatnosti podniku princip **samofinancování**. Pro stavebnictví je typické, že patří k odvětvím, jejichž chování je určeno hlavně vnějšími vlivy. Při stavební výrobě se daleko více než v průmyslu **prosazují vlivy klimatických, hydrologických, energetických a dopravních podmínek, vliv místních zdrojů hmot, pracovních sil aj.** [2]⁶

Konkrétní podnik ve stavebnictví charakterizují:

- a) **předmět podnikání** - je především provádění staveb, se kterým jsou spjaty i jiné podnikatelské činnosti: stavební výzkum a vývoj, geologické průzkumné činnosti, geodetické práce, inženýrské činnosti, konzultační i poradenské činnosti, a také těžba surovin, výroba stavebních hmot a výrobků pro stavebnictví. Nesmíme opomenout ani řemeslné živnosti jako jsou: zednictví, obkladačství, pokrývačství, štukatérství, izolatérství atd. A v neposlední řadě sem patří i vázané živnosti jako například projektová činnost.
- b) **právní forma**, která je u malých a středních podniků ve stavebnictví převážně společnost s ručením omezeným, kde se bavíme řádově o tisících firem. Velké podniky mají obvykle formu akciových společností, zde je několik stovek firem. Početně však stále, pro řemeslný charakter stavebních prací, v řádech statisíců, převládají fyzické osoby jako živnostníci.
- c) **velikost a vnitřní uspořádání**, kde jsou podniky: drobné s 1-19 zaměstnanci převážně řemeslného charakteru; malé s 20-50 zaměstnanci, které mají jednoduché vnitřní členění; podniky střední s 51-500 zaměstnanci, které mají výrazné vnitřní členění na různé vnitropodnikové útvary; a velké podniky s více než 500 zaměstnanci, s velmi složitým vnitřním členěním. [6]⁷

⁶ BLÁHA, Karel. *Stavební podnik v tržním hospodářství určeno pro studenty fakulty stavební*. Praha: ČVUT, 1991. ISBN 80-01-00505-4 (str. 5)

⁷ Stavební podnik. In: fast10.vsb.cz [online]. 17. 11. 2015 [cit. 3. 1. 2021] (str.25-28) Dostupné z: http://fast10.vsb.cz/kuda/Ekonomika/P%F8edn%E1%9Aky%202012/02_Stavebn%ED%20podnik%20%5BRe%9Eim%20kompatibility%5D.pdf

Vnější vlivem rozvoje, který ovlivňuje stavební podniky ve velkém rozsahu je značná a citlivá **vazba na hutní, strojírenský, kovodělný, chemický, dřevozpracující, sklářský a keramický průmysl, i nákladovou dopravu**. Mezi další výrazné specifikace stavební výroby můžeme uvést **objemově, strukturálně a časově komplikované kooperační vztahy s dodavateli z jiných odvětví** a oboro-národního hospodářství. Přitom výroba ve stavebním podniku představuje velký počet rozdílných prací, jež na sebe navazují a vzájemně se prolínají. Při zvyšující se úrovni specializace a dělby práce v čase a prostoru, se citlivost stavebního podniku na vlivy z okolí stává daleko větší, než je tomu například u průmyslového podniku. [2]

„Stavební výroba jednoho podniku je často prostorově rozptýlená do několika okresů, měst nebo krajů, a někdy také na území jiných států. Po dokončení jedné akce se pracovníci a zařízení přemísťují, neboť produkční seskupení je mobilní a finální výrobek je stacionární. V průmyslu je tomu zpravidla naopak. Uvedené vnější vlivy a specifika vyvolávají některé zvláštní druhy nákladů a působí nepříznivě na ekonomiku stavebního podniku. Důsledkem toho je i to, že ve všech vyspělých zemích světa za uplynulých sto roků rostla produktivita práce ve stavebnictví pomaleji než v průmyslu.“ [2]

2.1.5. Podnikatelská činnost

Konečná efektivnost stavby stavebního podniku i podniků všech partnerů závisí od podnikatelské činnosti u všech způsobů provádění staveb, které mohou být:

1. **dodavatelské provádění stavebních prací** na zakázku na základě dodavatelské smlouvy;
2. **podnikatelské provádění objektů a staveb na vlastní účet** stavebního podniku s tím, že hotové stavby po dokončení prodá zájemcům;
3. **kombinace** obou těchto způsobů.

V prvním případě vystupuje stavební podnik jako dodavatel stavebních prací v rozsahu vymezeném smlouvou, které provádí, buď sám, svými pracovníky, nebo pomocí subdodávek podniků, které vybral a za jejichž práci, vůči investorovi, odpovídá. Podkladem pro smlouvu je dokumentace, zajištěná investorem, nebo zpracovaná na základě požadavků investora. V takovém případě je prováděná stavba postupně financována z prostředků investora.

V druhém případě stavební podnikatel postaví objekty a stavby, zpravidla bytové nebo administrativní, které nabízí na trhu k prodeji buď jako objekty a stavby nebo jejich části. V případě pomalého odprodeje, je sám pronajímá uživatelům, a prodává je postupně. V tomto případě se staví na základě typové dokumentace nebo dokumentace, kterou si stavební podnik objedná u projektanta, případně zpracuje vlastními silami. Volba variant je jednoznačně otázkou kalkulace. Volí se pochopitelně ta, která slibuje nejvyšší zisk. Např. na rozestavěném sídlišti jsou zpočátku domy prodejné jen za běžnou cenu, ale s jeho růstem, vybavováním obchody, MHD, kulturními zařízeními atd. rostou i ceny.

V třetím případě, pak záleží na podnikové strategii a obchodní politice. Otázkou je, jakou část provozního kapitálu chce podnikatel orientovat, a do jaké činnosti.

Kritériem pro takové rozhodování je předpokládaný zisk z vynaložených prostředků v různých variantách jejich použití, současná likvidita podniku a také možnosti uvolnění a přesunu prostředků, z jedné oblasti do druhé.

Ve všech těchto případech záleží na podmínkách, za nichž mají probíhat. Obecně se také hovoří o trhu stavebních prací a investiční činnosti. Sám pojem trhu je v této oblasti odlišný např. od trhu peněz, kapitálu, některých základních surovin nebo spotřebního zboží.

Složitost a náročnost investičního procesu vedla k postupnému vytváření hlavní osoby na tomto trhu. Jsou to inženýrské a konsultační organizace, známé jako „inženýring“. Inženýring je v podstatě trojího druhu, ale může být komplexně prováděn i jedinou organizací. Rozeznává se inženýring – investorský, projektově investorský a dodavatelský. Všechny typy se vyznačují tím, že mají odborné pracovníky v daných činnostech, ale sami je zpravidla nevykonávají, nýbrž pomáhají a radí investorovi v zajištění jeho potřeb v oblasti svého působení.

K získání objednávky odpovídající kapacitám a zaměření stavebního podniku je zřejmě výhodné být v co nejčastějším styku s inženýrskými organizacemi všech typů. U nich se soustřeďuje nejvíce informací a tyto informace je nutné získávat a využívat při obchodní činnosti. Znamená to ovšem systematickou práci u stavebního podniku, které se říká "průzkum trhu". O průzkumu trhu se vede jednoduchý přehled, který se průběžně aktualizuje, a který obsahuje důležité údaje pro budoucí akce. Postupně se formuluje podkladový materiál pro soutěž a předběžné úvahy o perspektivě výrobního programu. [2]⁸

2.1.6. Vztahy stavebního podniku k okolí

Při své činnosti se stavební podnik setkává se dvěma velkými komplexy podmínek a vztahů, které vytvoří klima pro jeho práci. Jde především o podmínky a vlivy vyplývající z **vnitropolitické a vnitroeconomické situace**, tak jak ji právě prožíváme se všemi dopady do práce stavebního podniku. Můžeme sem zařadit: **nejistotu v legislativě, problémy se změnami pracovně-právních a ostatních norem, očekávané změny ve financování nebo daňovém systému**. Pro konkrétní příklady se můžeme podívat na zrušení super hrubé mzdy nebo vyhlášení nouzového stavu, které sebou přináší opravdu velké množství změn pro všechny.

Jsou zde otázky **restrukturalizace ekonomiky** a z toho plynoucí změny ve struktuře a objemu stavebních prací pro nejbližší budoucnost, změny ve vlastní výrobní základně stavebnictví, demonopolizace stavební výroby atd. Změny jsou i v návaznosti těchto oblastí na mezinárodní události a tendence. Jde přitom o soubor faktorů, které se vzájemně podmiňují, když se shodují vytvářejí **synergický efekt**, když jsou protichůdné oslabuje se jejich výsledné působení. Kromě působení těchto faktorů v mimořádných dobách, jakou je současná situace, působí tyto faktory v jakési standardizované formě při příznivých shodách okolností.

⁸ BLÁHA, Karel. *Stavební podnik v tržním hospodářství určeno pro studenty fakulty stavební*. Praha: ČVUT, 1991. ISBN 80-01-00505-4 (str. 8-10)

Druhou oblastí, která ovlivňuje výrazně činnost a rozhodování podniku je oblast **domácích vnějších norem a spolupráce s orgány a institucemi**, které je vydávají, uvádějí do života a dbají na jejich dodržování. V této souvislosti je třeba poukázat na specifiku našeho přechodného období, totiž na existenci státního podniku jako významné organizační a právní formy stavebního podniku. Okolím zde rozumíme všechny vnější, mimopodnikové orgány a organizace, se kterými stavební podniky přichází do styku, ať v každém případě nebo jen ve zvláštních případech, při provozování své činnosti. Nejsou zde proto zahrnuty vnitřní vztahy, které má vedení podniku ke skutečným vlastníkům. V současném přechodném období existuje u státních podniků specifický vztah k zakladateli, který reprezentuje společenského vlastníka a ze zákona o státním podniku vykonává vlastnické funkce (jmenuje a odvolává ředitele, má dozor nad hospodařením, schvaluje roční bilanci, rozhoduje o sloučení, rozdělení nebo zrušení podniku). [2]

Vztahy stavebního podniku k okolí vycházejí z **ustanovení stavebních předpisů**. Základním cílem těchto předpisů je, prakticky ve všech kulturních státech, **ochrana zdraví a bezpečnosti pracovníků** ve stavebnictví a ostatních obyvatel, kteří s výsledky jeho činnosti, tedy stavbou, ať již v procesu výstavby nebo jako s hotovým dílem, přicházejí, ať trvale nebo nahodile, do styku. Autorství takových předpisů může vycházet z mezinárodních dohod nebo domácích institucí. Kromě toho jsou zdrojem vztahů ve vnějším okolí podněty ze smluv a dobrovolně uzavíraných **partnerských jednání**. Většina vztahů, do kterých firma vstupuje je znázorněna na Obrázek 5. [2]



Obrázek 5 - Podnikové vztahy [] zpracování: vlastní

Představitelé všech těchto kategorií od firmy očekávají, že se bude, pokud jde o závazky k nim, **chovat předvídatelně a spolehlivě**. Očekávají, že se firma bude ubírat určitým, předem vytyčeným, směrem, a že odchylky od tohoto směru budou mít racionální důvody a budou tudíž všem **pochopitelné a vysvětlitelné**. V rámci těchto vztahů řeší stavební výroba otázky, které se jí týkají jako dodavatele nebo jako podniku a jeho provozu. V řadě případů jsou řešeny tyto otázky identickým vztahem např. subdodavatelská smlouva pro investici vlastní nebo pro investici prováděnou na základě smlouvy s investorem. [7]⁹[2]¹⁰

Pro **důvěryhodné chování** je nutné stanovit cíl a způsob nebo způsoby, jak tohoto cíle dosáhnout. Zvolenému způsobu je nutné přizpůsobit organizaci, aby nedocházelo ke konfliktům mezi organizací a zvoleným způsobem dosažení cílů, které by mohly narušit mezilidské vztahy. [7]

Mezi nejdůležitější vnější vztahy je nutno počítat:

- **Vztah k investorovi** a organizacím, které ho zastupují, který objednává na základě smlouvy stavební práce. Důležitost tohoto vztahu v tržní ekonomice je podstatná, protože investor je skutečným rozhodujícím článkem investičního procesu.
- **Vztah k projektantovi** je dán jednak předpisem o autorském dozoru a jednak vyplývá z denního kontaktu při provádění projektu a vyjasňování představ projektanta.
- **Vztah k dodavatelům** stavebního materiálu a hmot je vztah ekonomické výhodnosti, tedy volby vhodného dodavatele. V tržní ekonomice je stavební podnik, jako zákazník, ve výhodné pozici, protože může využívat konkurenci, která omezuje nároky dodavatelů.
- Významné jsou **vztahy subdodavatelské**, a to ať jde o subdodávky, které poskytuje podnik nebo je přijímá, protože těmito vztahy se může pružně přizpůsobovat kapacita podniku požadavkům trhu a jsou stabilizujícím faktorem v zaměstnanosti podniku.
- Svůj technický rozvoj zajišťuje podnik **spoluprací s vysokými školami a výzkumnými ústavami**, pokud mu nestačí vlastní výzkum, případně získáváním licencí na základě smlouvy. [2]

Finanční záležitosti podnik odvíjí prostřednictvím banky, která vede jeho účty a poskytuje mu úvěry, za předpokladu jejich návratnosti. Důležité jsou vztahy k orgánům státní moci, v nichž se odrážejí i vztahy podniku k obyvatelstvu, zejména pokud jde o **vlivy podniku na životní a místní prostředí** při provádění staveb. Vztahy k **orgánům státní moci** lze rozčlenit na: **vztahy v územním a stavebním řízení**, z nichž jsou vždy dotčeny tyto oblasti: hygienická služba; požární ochrana; vojenská správa; vodohospodářské orgány; silniční správní orgány; územní plán; paliva a energetika;

⁹ NĚMEČEK, Petr. *Podnikový management*. 9. vyd. Brno: PC-DIR, 2003. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 80-86510-78-6. (str. 7)

¹⁰ BLÁHA, Karel. *Stavební podnik v tržním hospodářství určeno pro studenty fakulty stavební*. Praha: ČVUT, 1991. ISBN 80-01-00505-4 (str. 10-13)

spoje; místní národní výbory zastupující zájmy občanů. Dále mohou být dotčeny podle **povahy stavby zájmy orgánů**: ochrany zemědělského půdního fondu; správy lesního hospodářství; životního prostředí; památková péče; státní letecká inspekce atp. V oblasti životního prostředí jsou řešeny i vztahy vyplývající z pracovního prostředí. Spolu s problematikou mezd a platů jsou náplní vztahů k odborovým organizacím. [2]

2.1.7. Výkonnost podniku

U podniku obecně se nejvíce posuzuje jeho **výkonnost**. Kterou ovlivňuje mnoho činitelů, kde mezi jedny z nejdůležitějších můžeme zařadit právě kulturu a strukturu, které jsou hlavním tématem této práce. Podrobné schéma činitelů je možné si prohlédnout na Obrázek 6. Pokud organizace podceňuje či ignoruje působení těchto činitelů, nikdy se nemůže vyvarovat působení rizik na její výkonnost a může se proto ocitnout v existenčních problémech.



Obrázek 6 - Činitelé působící na podnikatelskou výkonnost organizace [8]
zpracování: vlastní

Činitelé mohou být externí nebo interní, podle toho odkud výkonnost ovlivňují. Zevnitř může působit na začátku hlavně vize nebo právě kultura firmy. U stavebních firem se jedná většinou s kombinací ostatních interních činitelů a o celkové nastavení politiky firmy. Pro ukázkou firemní politiky byly vloženy Příloha 4 a 5.

2.2. Týmová práce ve stavebním podniku

Týmová práce ve stavebním podniku se nebude nijak zásadně lišit od týmové práce v jakémkoliv jiném podniku nebo firmě. Bude se však hned v několika bodech lišit od klasické práce ve skupině. Základem týmové práce je vytvoření týmu, který je tvořen **vhodnou kombinací jedinců**. Dojde tak k vytvoření **efektivního týmu**. Každý z členů týmu má svůj určitý potenciál znalostí a dovedností, jež dává při týmové práci k dispozici. Při týmové spolupráci mají poté jednotlivci možnost se mezi sebou učit a vzniká tak „**synergický efekt**“. To v praxi znamená, že 1+1 v teorii managementu není pouze 2, ale 3. Spojením potenciálů jednotlivých členů získáme **větší zdroje a možnosti pro řešení problémů**, než kdyby je řešil každý sám nezávisle na sobě. [11]¹¹

2.2.1. Rysy týmu

Pro tým jsou typické zejména určité rysy. Prvním důležitým rysem je **společná minulost**, která má ve skupině velký vliv. Jedná se o dobu, po kterou členové týmu spolupracují, což vede i k formování jejich vztahů. Každá skupina si časem osvojí svoje návyky, má svoji morálku, hodnoty, pracovní normy i rituály. Členové se znají a mají už nastavený určitý způsob, podle kterého spolupracují. Schopnost spolupráce v týmu je u spousty firem kritériem i při přijímacím řízení. Z vlastní zkušenosti můžu říci, že při „příjímacím řízení“ do jednoho studentského spolku mi byla položena docela zajímavá otázka: „Jakou barvu by měl šmoula, kdybys ho škrtila?“ V první chvíli jsem ze sebe vypálila odpověď: „Šedou.“ a hned na to jsem se opravila „Ne počkat, já bych přece šmoulu nikdy neškrtila!“ Byl to vlastně takový dokonalý psychotest, který měl odhalit nějaké mé vlastnosti a kompatibilitu s celým týmem. Naštěstí je moje prvotní myšlenka na škrčení šmoulů nijak neodradila a přijali mě.

Dalším rysem je **charakteristika účasti**, kde její význam určuje, jak moc se členové ztotožňují s nastavenými cíli. Zároveň se význam promítá do skupinových diskuzí, kde se buď zapojují všichni nebo jen někteří členové. Většinou to souvisí i s již zmíněnou dobou spolupráce, čím více a déle spolu členové spolupracují, tím více se ztotožňují s danými cíli.

Jako další rys určitě můžeme určit **komunikaci**, která již výše byla také zmíněna. Záleží na ochotě členů sdělovat své názory, což v některých situacích nemusí být vždy příjemné a snadné. Pro efektivní plnění úkolů je podstatné zejména to, jakým způsobem si poskytují informace.

Jako další je zde **soudržnost skupiny**, která určuje sílu vazeb mezi jednotlivými členy. Tyto neviditelné vazby jsou často nazývány jako „**týmový duch**“. Do velké míry ovlivňuje zaujetí pro plnění úkolu. Když tým představuje jednotný celek i navenek a zvyšuje tak svoji atraktivitu pro ostatní, kteří by se rádi připojili. Soudržnost je dána i menším počtem členů, který bývá většinou mezi 5-10 členy, oproti již zmiňovaným skupinám, u kterých je počet členů neomezený.

¹¹ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. (str. 84)

Významným rysem je i **atmosféra v týmu**, kterou vnímáme. Může být buď přátelská a neformální nebo chladná, formální a napjatá, což může být nepříjemné. Atmosféra souvisí hlavně se soudržností a s loajalitou. Působí, jak na spokojenost členů, tak může i negativně ovlivnit výkon. Neposledním rysem jsou **skupinové normy** neboli standardy, které představují určitý soubor pravidel, která by měla určit, co je správné a vhodné. Někdy se může toto chování stát konvenčním a má tak problém reagovat na nově vzniklé situace nebo trendy. To může bránit inovacím a dalšímu rozvoji a je důležité, aby zde manažer vyvinul úsilí k jejich změně. Posledním rysem je struktura a organizace, kde je optimální, aby formální podoba organizace korespondovala s neformálním uspořádáním vztahů. Předchází se tak různým informačním šumům a vytváření nežádoucích subkultur.[11]¹²

2.2.2. Typologie osobností v týmu

Typologie vychází z názoru, že lidské chování nebývá náhodné. Podle typu osobnosti má jedinec dispozice jednat určitým způsobem. I když je chování do určité míry ovládáno vůlí, jeho značná část je nevědomá.

Typologie osobnosti je spjata s psychologem a psychiatrem Carlem Gustavem Jungem, který byl přesvědčen, že mentální psychická energie je orientována buď směrem ven nebo dovnitř. Podle toho rozlišoval dva základní typy osobností: extraverty a introverty.

Extravert má otevřený postoj k vnějšímu světu. Jeho psychická energie směřuje zevnitř ven. Extravert mívá sklon k většímu počtu spíše povrchnějších známostí a vztahů. Hlavní rysy jeho povahy jsou **otevřenost, ochota a vstřícnost**. Velice rychle a snadno navazuje kontakt. Lehce se mu daří vplout do různých situací. Bez velkého váhání a pochybností se pouští do akce, aniž si připouští problémy, které by z takového počínu mohly vzejít. Často vyhledává změny a novoty. Extravert je společenský, živý, impulzivní, bezstarostný a emocionálně expresivní.

Introvert má naopak spíše negativní nebo nedostatečný vztah mezi vlastním „já“ a vnějším objektem. Zachovává spíše odstup. Ve vztazích vyhledává raději hloubku než četnost, proto dává přednost malým skupinkám důvěrných přátel. Hlavní rysy jeho povahy jsou **váhavost, přemýšlivost a odtazítost**. Mnohdy má z věcí spíše obavy a je rezervovaný. Mívá však značnou schopnost soustředit se na nějakou věc a nedat se příliš ovlivnit okolím. Introvert je tichý, zahleděný spíše do sebe, intelektuální, spořádaný a emocionálně zdrženlivý.

Oba typy týmy vítají, ale očekávají od nich různé věci. Mezi potřebami extravertů jsou často: **verbální výměna názorů a stanovisek**, možnost „promluvit se“ k závěrům, **osobní setkání** nad nedořešenými věcmi, oslavy úspěchů, **řešení konfliktů „face to face“**, možnost bavit se i o nepracovních záležitostech, mít příležitost setkávat se i s lidmi mimo tým a mít informace o tom, co se děje a co různí lidé dělají.

¹² KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. (str. 84-86)

Introverti pro svůj dobrý výkon v týmech většinou zase potřebují, alespoň některé z těchto podmínek: hodně písemných podkladů a emailů, **možnost pracovat samostatně, čas na promyšlení a zvážení věcí, řešit konflikty až po zralé úvaze**, scházet se s jednotlivými členy týmu spíše samostatně, jednat s předem připravenými podklady či programy, nemuset fungovat jako prostředníci s neznámým okolím.

Pro extraverty i introverty bývají jejich potřeby a pracovní preference natolik samozřejmé a přirozené, že se často domnívají, že to druhé straně musí být naprosto jasné. Pokud jedni o druhých v týmu nevědí, mohou vznikat vážné problémy v podobně snížené produktivity, nedosažitelných a nekvalitních výsledků, zhoršení vztahů, výskytu velkého stresu a napětí. Protože každý usiluje o něco jiného, mohou skončit jako hromada soupeřících individualit než jako tým. **Typologické porozumění** může výrazně obrousit hrany možným střetům a konfliktům. Je samozřejmé, že extraverti se většinu času potřebují chovat extravertně, ale měli by se naučit ocenit i přednosti druhé strany. Introverti by zase měli být mnohdy asertivnější v nárokování potřeb na své klidné teritorium. [28]¹³

Stejně tak by se sem mohly zařadit i typy temperamentů, které opět odhalují určité vlastnosti jednotlivců a pomáhají při komunikaci a jednání s dotyčným.

2.2.3. Týmová komunikace

Důležitá je pro tým samozřejmě efektivní komunikace. Bez ní by mohlo dokonce dojít i k horšímu výsledku, než který by podal pouze sám jednatel. Sama empatická komunikace představuje jeden z nejdůležitějších faktorů mezilidských vztahů. Komunikaci můžeme rozdělit na verbální a neverbální a každá z nich se dá ještě dále rozdělit. Neverbální komunikace se projevuje hlavně jako řeč našeho těla, která má největší podíl vlivu na druhé a odráží to jací jsme. V tomto případě se jedná o extralingvistiku. Vedle ní stojí ještě paralingvistika, která zkoumá hlasitost řeči, rychlost řeči, povzdechy, pauzy, slovní důraz i barvu hlasu. Mezi formy verbální komunikace zase patří čtení, psaní, mluvení a v neposlední řadě naslouchání. Právě naslouchání si zde zaslouží největší pozornost, protože jeho nedostatek je příčinou většiny krizí v jednání s lidmi. Každý dobrý manažer by měl proto zapracovat na empatickém naslouchání, tedy naslouchání s úmyslem pochopit.

2.2.4. Týmové role

V týmu je dobré dopředu rozdělit jednotlivé role, aby bylo možné předejít možným konfliktům a určit, kdo má rozhodující slovo. Role v našem pojetí nijak nesouvisí s hierarchií, naopak znamená takové chování, které je jedinci v týmu vlastní a je jeho týmem akceptováno. Jde zejména o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů a o jeho typické postoje při plnění úkolů.

¹³ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7. (str. 20-21) (str. 148-150)

Zastávání role vychází z hodnot a postojů člověka, ale je do jisté míry ovlivněno i momentální situací, daným problémem a celkovou skladbou týmu. Pro efektivní práci týmu je vhodné, aby obsahoval, co nejvíce rolí, a to hlavně role klíčové. Neznamená to však, že jedna osoba má pouze jednu roli, naopak jeden člověk většinou zastává rolí více.

Klíčové role by se však neměly ani dublovat, protože by to mohlo vést k napětí a vzájemné rivalitě. Mezi klíčové role patří: inovátoři; vyhledavači zdrojů a příležitostí; koordinátoři; formovači; vyhodnocovači; týmoví pracovníci; realizátoři; dotahovači a specialisté. [11]¹⁴

Inovátoři jsou pro tým významní hlavně svojí **tvořivostí** a myšlenkami, ze kterých pocházejí **hlavní vynálezy a nové návrhy**. Přednost dávají vlastním postupům, pracují s odstupem od ostatních, využívají vlastní představivost a pracují netradičními způsoby, které mnohdy vedou k řešení složitých problémů. Především se podílejí na základní fázi projektu. Často to bývají zakladatelé společností a tvůrci nových výrobků. Intenzivně reagují na kritiku a chválu. Velké množství inovátorů v jednom týmu může být problém, protože mají tendenci vnucovat ostatním své myšlenky a tím se dostávají do konfliktů. Jejich myšlenky i názory mohou být často radikální a nereálné.

Vyhledavači zdrojů a příležitostí jsou potřební při vyhledávání právě příležitostí a **informování** o nich. Jedná se o rychle reagující nadšence a extraverty. Bývají nejspokojnější při **navazování vnějších kontaktů** a v zabezpečení jednání s nimi, protože mají velmi dobré **komunikační schopnosti**. Jsou vždy ve střehu, aby získali od ostatních informace. Nemají mnoho originálních myšlenek, ale velice dobře chápou myšlenky ostatních a jsou schopni je rozvíjet. Ostatními jsou vřele přijímáni pro svou otevřenou povahu. Jedná se o zvědavé uvolněné osobnosti se schopností vidět ve všem příležitost. Potřebují však stimulaci od ostatních, jinak jejich nadšení rychle klesá.

Koordinátoři se osvědčují při vedení týmů s rozdílnými znalostmi a charakteristikami, které **dokážou nasměrovat ke společnému cíli**. V mezilidských vztazích rychle rozpoznají talent a využijí ho v zájmu skupinových cílů. Dobře vycházejí spíše s kolegy na stejné úrovni než při řízení mladších podřízených. Ačkoliv nejsou bezpodmínečně **nejchytřejší členové týmu**, mají široký rozhled, všeobecně uznávaný respekt a věří v klidné řešení problémů. V některých firmách se mohou dostat do střetu s formovači.

Formovači mohou být dobrými manažery, protože vytvářejí akce a dokáží vytvářet silný tlak. Formovači jsou považováni za soutěživce a **vyhledávají soutěže** s ostatními se záměrem vyhrát. Jsou tvrdohlaví a asertivní, mají sklon na jakoukoliv formu nespokojenosti reagovat velmi emocionálně. Jsou jednostranní a hádaví, postrádají mezilidské porozumění. I přes tyto vlastnosti vnášejí do týmu život a jsou užiteční tam, kde různé komplikace věci zpomalují. Když se objeví překážky, **hledají jinou cestu**. Neváhají přijmout i nepopulární opatření. Jsou to extraverti s velkou motivací. Rádi vedou a nutí ostatní do akce. Jak vyplývá z názvu, snaží se dát formu skupinové diskusi nebo činnosti. Pravděpodobně jsou nejefektivnějšími členy týmu pro zajištění akce.

¹⁴ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. (str. 94-99)

Vyhodnocovači jsou hlavní myslitelé a nejlépe se **hodí pro analýzu problému, hodnocení nápadů a návrhů**. Jsou v rozhodování pomalejší a vše si promyslí. Analyzují klady a nedostatky. Jsou to dobří myslitelé a zřídka se mýlí. Někdo, je může považovat za suchary, za nudné a příliš kritické osoby. Některé lidi překvapuje, když se stanou manažery. Nic méně často obsazují strategická místa a dosahují vrcholových pozic. V některých činnostech závisí úspěch nebo propad na relativně malém množství kritických rozhodnutí, což podporuje jejich **schopnost kritického myšlení**. To, je to pravé prostředí pro vyhodnocovače. Jsou v tomto ohledu seriózní, obezřetně rozhodují s ohledem na všechny faktory a odolávají přílišnému nadšení.

Role **týmových pracovníků** spočívá v **zabraňování konfliktům**, které hrozí uvnitř týmu a umožňují tak efektivní jednání. Jsou velmi vnímaví a nemají rádi třenice, proto se jim snaží velkým obloukem vyhnout. Jsou velmi **pružní a přizpůsobiví** různým situacím a lidem. Není neobvyklé, že se stávají manažery, zejména pokud mezi pracovníky převažují soutěživí formovači. To vytváří klima, v němž jsou diplomatické schopnosti a vnímavost skutečným přínosem, a to zejména tam, kde se vyskytují konflikty, jež musí být obratně potlačovány. Týmoví pracovníci nikoho neohrožují naopak jsou největší oporou týmu, a proto jsou jako nadřizení nejvíce akceptováni a oblíbení. Mají na tým stmelující vliv, díky jejich mírnosti, družnosti a zájmu o ostatní. Jsou dobrými posluchači a všeobecně oblíbenými členy skupiny. Morálka je lepší, a zdá se, že lidé pod jejich vedením lépe spolupracují. Jednají s citem pro danou práci, ale mohou být v kritických situacích nerozhodní.

Realizátoři jsou pro organizaci užiteční pro svou **spolehlivost a schopnost aplikace**. Vždy udělají to, co se udělat musí, protože mají všeobecný smysl pro praktičnost a disciplínu. Často dosahují vzhledem k **dobrým organizačním schopnostem** vysokých manažerských pozic. Dávají přednost tvrdé práci a systematickému řešení problémů. Postrádají ale spontánnost a vykazují známky přísnosti.

Nedocenitelnou roli mají i **dotahovači**, hlavně v situacích, kdy úkoly vyžadují velkou **koncentraci, pozornost k detailům a vysoký stupeň přesnosti**. Nezačnou nic, co by nebyli schopni dokončit. Prosazují smysl pro naléhavé úkoly uvnitř týmu a jsou dobří v dodržování harmonogramů. Jsou motivováni vnitřní horlivostí, i když navenek mohou vystupovat rozháraně. V řízení vynikají vysokou úrovní aspirace, zájmem o preciznost, detailní pozorností a dokončením akce. Jsou typickými introverty a potřebují velmi málo vnějších stimulů a podnětů. Mohou však být netolerantní k náhodným řešením. Pro svoji povahu nejsou přívrženci delegování a dávají přednost vlastnímu řešení úkolů.

Jako poslední, ale neméně důležitá by se měla v týmu objevit role **specialisty**, který hraje v některých týmech pro své znalosti **nezastupitelnou úlohu**. Specialisté často bývají přizváni k rozhodnutí vyžadujícím **hluboké zkušenosti**. Jsou to zapálení jednotlivci, kteří se pyšní zvládnutím **technických dovedností a speciálními znalostmi**. Protože jim záleží zejména na vlastním poli působnosti, rozšiřování a hájení své oblasti, postrádají zájem o ostatní. Jako manažeři se ovšem neobejdou bez podpory. Často jsou experty s velkými schopnostmi v úzkém oboru a mají problémy s komunikací. [11]

2.2.5. Věková diverzita

Kromě různých rolí je v pracovním týmu možno rozlišovat několik různých generací zaměstnanců, kteří mají jistá specifika z doby, ve které byli narozeni. Jejich přehled je v Tabulka 2, kde jsou vymezené roky narození. V různých literaturách se mohou roky mírně lišit (± 2 roky) a u těch hraničních je možné, že se bude generace ztotožňovat s hodnotami, které jsou spíše vlastní generaci, se kterou těsně hraničí.

Tabulka 2 – Generace [9]

Název	Roky narození	Základní hodnoty
Veteráni	1922 - 1943	oddanost, tvrdá práce, respekt k autoritám
Baby boomers	1943 - 1960	optimismus, osobní uspokojení a růst
Generace X	1961 - 1980	rozmanitost, technická gramotnost, zábava, neformálnost
Generace Y	1980 - 2000	optimismus, občanská povinnost, sebevědomí, úspěch
Generace Z	2000+	bezpečnost, stabilita

Jako první se zde generačně objevili **veteráni**. Jedná se o kategorii, pro kterou jsou určujícími okamžiky velká hospodářská krize a druhá světová válka, proto je tato generace někdy označována jako válečná. Zažili nacisty, komunisty, pražské jaro, normalizaci i sametovou revoluci. V dnešní době se jedná o jedince ve věku od 73-98 let, kteří už jsou v důchodu. Z hlediska součásti týmu se v tomto případě bude jednat spíše o určité legendy nebo hrdiny, než o aktivní členy, i když je v dnešní době spousta pracujících důchodců. Záleží jim však pořád na osobních setkáních. Často i telefonují a technicky zdatnější zvládají i skypeování.

Jako další jsou zde **baby boomers**, které určily okamžiky jako J. F. Kennedy nebo občanská práva a hnutí žen. „Celé to odnesli“ a hlavně se snaží pomoci rodičům i vnoučatům. Jejich věk se pohybuje od 60-73 let. Zde se bude jednat o majitele firem s dlouholetou tradicí působících na trhu, kteří se po revoluci pokusili podnikat a vyšlo jim to. Vztahy udržují hlavně přes maily nebo esemes. [10]

Nejvíce se však zaměříme na následující tři generace, se kterými se nyní setkáváme na pracovním trhu. Jako nejstarší z nich je **generace X** známá i jako generace konce studené války nebo Husákoví děti, pro kterou jsou určující okamžiky případ Challenger, AIDS a Rodney King. Zažili socialismus i divoké devadesátky. Nyní jsou na vrcholu. Jedná se o generaci jejíž motto je „**Rovnováha osobního a pracovního života**“. Věk této generace se dnes pohybuje od 40-60 let. I v této generaci se rozhodně může objevit spousta majitelů firem, osvědčení pracovníci ve vedení společností nebo stálí zaměstnanci. Většina z nich je na Facebooku, mnohem raději volají, než píšou, protože je to rychlejší.

Pravděpodobně největší zastoupení bude mít další generace, kterou je **generace Y** známá i jako mileniálové, pro kterou jsou klíčové počítače, terorismus nebo bombardování města Oklahoma. Je první globalizovanou generací. Jejich mottem je „**Svoboda a flexibilita**“. Právě svobodu a volný pohyb přes hranice berou jako samozřejmost, proto se zde můžeme setkat ještě s názvem generace Erasmus. Věk je zde od 20-40 let. Většina z nich nerada telefonuje, pro komunikaci volí aplikace, které mají.

Brzy však na trh práce vstoupí **generace Z** nebo také generace ZET, která představuje pravděpodobně největší odlišnosti. Často je označována i jako online generace, která nezažila, jaké to je být bez internetu nebo telefonu. Svět vnímá dost často pouze přes dotykové obrazovky. Její motto je „**Bezpečnost a stabilita**“. Zatímco je pro současné dvacátníky a třicátníky svět místem plným nekonečných možností a příležitostí, pro jejich nástupce je to spíše noční děs. Podle průzkumů jsou dnešní teenageři velmi úzkostliví. Bojí se terorismu, války, klimatických změn, nezaměstnanosti, ale také zadlužení. Je pro ně nezbytné zaměřit se na hodnoty, které mladí lidé vyznávají. Více než jejich předchůdci se zajímají o dobrovolnictví, životní prostředí a také o rovné příležitosti. Tato generace má dobrý čich na neautentičnost firemních sdělení a slabých hodnot zaměstnaneckých značek. Důležité jsou pro ni činy, nikoli slova. [10]

Základní a zavedené prvky jako **symbols, rituály a hodnoty** nemusejí být pro nové zaměstnance pochopitelné, protože vyrůstali ve zcela odlišné době. Zároveň profil hrdinů může být jiný. Proto pro ně může být zavedená firemní kultura naprosto nepochopitelná, až demotivující. Manažeři se proto nyní dostávají do obtížné situace. Je potřeba upravit zavedenou praxi a zaměřit se na to, jak správně a účelně novou generaci zaměstnanců motivovat. Jedním z dílčích cílů této práce bude také definovat generace, které působí na dnešním pracovním trhu a zároveň upozornit na jejich odlišnosti.

2.2.6. Stmelování týmu

Na jedné straně bývá tým, podle výše zmíněného popisu, tvořen nejrůznějšími typy individualit, na straně druhé však musí táhnout za jeden provaz. U firem se nejčastěji pro stmelování dostávají do popření **neformální společenská setkání** jako jsou večere, společné grilování výlety nebo třeba oslavy narozenin. Další oblíbenou aktivitou jsou i různé **sportovní akce** od týmových **turnajů** ve volejbale až po celofiremní hokejové **zápasy**. Spousta těchto aktivit může mít i nějaké vyšší poslání, kde se například rozhodnou zaměstnanci jako tým účastnit **charitativního běhu** pro nějakou nadaci, a tím ještě podpoří jméno firmy. Jako zajímavý nástroj pro sjednocení kolektivu je umístit do kanceláře stolní fotbálek nebo pingpongový stůl. A co se sportu týče, v některých kancelářích se při významných zápasech sleduje společně i televizní přenos důležitých utkání. Mezi další známé nástroje patří zaměstnanecké **konference**, po kterých většinou následuje nějaká **afterparty**, která je opět dobrou příležitostí strávit společně volný čas. Mezi zajímavé rozvojové nástroje, které mohou výrazně pomoci s nastavením funkčních vztahů a komunikace je možné zmínit **sociomapování, které se často kombinuje s týmovým koučováním**. *„Metoda sociomapování dokáže jednoduše zachytit a srozumitelně zobrazit vztahy v týmu, a proto ji i zaměstnanci dokážou rychle pochopit. Díky tomu může manažer společně s týmem (a s podporou interního facilitátora) přemýšlet nad tím, jak se posouvat k optimálnímu fungování týmu – z pohledu vztahů, komunikace, dosažení výsledků apod.“* [20][19]

Hlavní nástroj pro stmelování kolektivu však stále zůstává **teambuilding**. Toto slovo vzniklo spojením anglických slov „time“ a „building“, což můžeme přeložit jako budování týmu. Jedná se o velice účinnou metodu, jak vzdělávací, tak rozvojovou. Je zaměřená na **tvorbu nebo rozvoj týmu, týmové spolupráce a také trénování důležitých týmových schopností a dovedností**. Jako ty hlavní můžeme zmínit

komunikaci, spolupráci nebo společné překonávání překážek. Většinou se pořádá osobně mimo pracoviště, z důvodu poznat se v jiném prostředí a z jiné perspektivy. Někteří zaměstnanci se spolu totiž znají pouze z kanceláře případně z porad a v některých případech spolu dokonce komunikují pouze telefonicky nebo elektronicky. Hlavním významem teambuildingu je tedy právě navázání osobního vztahu nebo spolupráce. Jinými slovy můžeme říct, že jeho cílem je stmelit pracovníky dohromady, aby ve firmě dokázali fungovat jako skutečný tým. [21]

Teambuilding je považován za netradiční a zcela jiný způsob vzdělávání, který ke vzdělávání lidí využívá různé interaktivní metody, jako je hraní her, řešení modelových situací, soutěžení, řešení různých úloh atd. Díky uspořádání této akce mohou účastníci otestovat nové zkušenosti v praxi. Přenos těchto znalostí a dovedností je přirozenější než u vzdělávacích programů, které jsou přednáškového typu. Jeho hlavní výhodou je zaměření na osobnostní rozvoj, který má na rozdíl od různých vzdělávacích programů daleko výraznější vliv. A to jak na samotné chování zaměstnanců, tak i na chování firemních týmů. **Díky teambuildingu mají také nadřizení a podřízení možnost setkat se „na stejné úrovni“.** Teambuilding je možné i zaměřit na nějaký konkrétní problém, který se v týmu objevil nebo na nějakou konkrétní oblast, která není v pořádku. Pro příklad to může být: týmová komunikace, efektivní rozdělování týmových rolí, synchronizace a spolupráce členů týmu, rozvoj schopnosti optimální práce s časem, vznik nových i prohloubení stávajících vazeb, ale jako nejdůležitější je celkové posílení vzájemné důvěry. Po teambuildingu by se měl nejen zlepšit týmový výkon zaměstnanců, ale také komunikace, dynamika, uvědomění si rolí a vztahů na pracovišti a také by měli zaměstnanci získat novou energii pro další práci. [21]



Obrázek 7 - Ukázka z teambuildingu studentské organizace IAESTE; fotografie autora

Často se na nich týmy/firmy ladí i do nějakých společných barev nebo využívají nějaké oblečení s logem firmy. Posiluje to ještě více pocit, že patří k sobě. Může to přispět i k lepšímu pocitu, že všichni „jsou na tom stejně“.

2.3. Budování firemní kultury ve stavebnictví

Nejprve bychom si mohli odborně definovat, co vlastně je kultura. Zvolena byla definice z Ottova naučného slovníku:

„Kultura značí pěstování, vzdělávání a zušlechťování něčeho, co je schopno vývoje k zlepšení; tak mluvíme o k-uře obilí (k. hospodářská), stromoví (k. lesní), zvěře i člověka. K-rou v užším smyslu rozumíme ten stav ve vývoji člověčenstva. kdy primitivní divošský ráz lidského rodu (bellum omnium contra omnes) byl překonán a společnost lidská počíná se utvářeti, organisovati...“ [13]

Tato definice je už díky datu jejího vzniku dost těžko uchopitelná a pro mladší generace i méně srozumitelná. Tato fakta dala vzniknout i mladší verzi této definice v Ottově slovníku naučném nové doby:

„Kultura je souhrnný sociologický pojem, který v nejširším slova smyslu označuje všechno to, oč byla přírodní skutečnost lidským přínosem v minulosti a přítomnosti rozmnožena anebo přetvořena (s vyloučením jevů lidské biologičnosti a jevů veskrze individuálně psychických) ...“ [14]¹⁵

Samozřejmě je definic kulture mnohem více a záleží, ze kterého pohledu se na ně podíváme. Kultura je totiž zkoumána více vědními disciplínami. Jako tři hlavní lze uvést antropologii, sociologii a psychologii. A nejenže existuje několik definic kulture, ale také je spousta jejích druhů. Kultura je ideologií „v každém jednotlivci“ v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků, a které více či méně sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak i produktem kulture. Vzhledem k tomu, že jednotlivé sociální celky mají svá specifika fungování, mají kulturní systémy spojené s těmito celky také své odlišnosti a individuality. Obecně jsou tato specifika kulture, spojená s jednotlivými sociálními celky, označována právě jako druhy kulture. V kontextu managementu jsou nejčastěji studovanými druhy kulture: kultura národní a kultura firemní/organizační/podniková. Objevují se však i výzkumy kultur regionálních, kultur jednotlivých oblastí průmyslu, kultur povolání, hovořit se začíná i o kultuře globální.

V případě hledání významu pojmu firemní kultura najdeme také hned několik definic, ze kterých je možné si vybrat:

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž, se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají, pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“ [28]

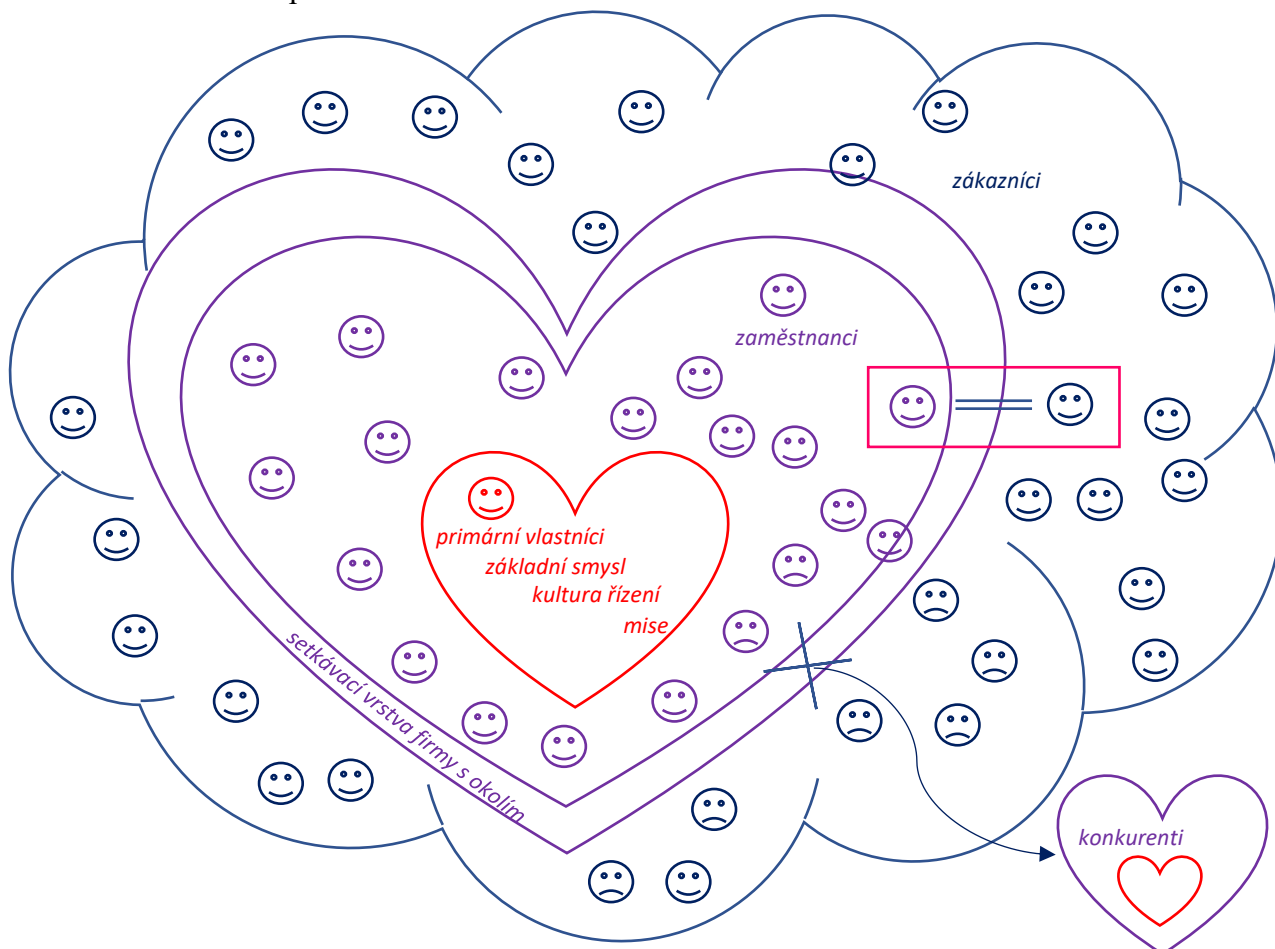
„... firemní kultura je souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ [16]¹⁶

¹⁵ Ottův slovník naučný nové doby. Díl 6. Praha: Paseka, 2003. ISBN 80-7185-545-6 (str. 969)

¹⁶ PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X. (str.

„Firemní kulturu můžeme definovat jako soubor toho, čemu lidé ve firmě věří, jak pracují, komunikují a jak se chovají uvnitř firmy i navenek. Můžeme ji připodobnit k osobnosti člověka. Stejně jako každý z nás je i kultura každé firmy jedinečná a nepřenosná. Když kultivujeme svou osobnost, pracujeme na svých silných stránkách, známe své limity a rozvíjíme své schopnosti, dosahujeme zpravidla lepších výsledků. Stejně tak platí, že když pečujeme o firemní kulturu, pozitivně ovlivňujeme přístup svých lidí k práci, jejich loajalitu a zapojení i schopnost přicházet s inovativními nápady.“ [12]

Zdravá kultura firmy má také velký vliv na její atraktivitu jako zaměstnavatele a schopnost udržet si schopné lidi. Tím vším kultura rozhoduje o dlouhodobém úspěchu či neúspěchu firmy. Projevuje se právě chováním k zaměstnancům, tím, koho firma najímá, povyšuje či propouští, chováním k zákazníkům a partnerům i způsobem podnikání a chováním firmy v komunitě, kde působí. Právě zde si pak můžeme všimnout hlavně manažera, který tady nejvíce projeví své schopnosti. Projevuje se i atmosférou, která ve firmě panuje. Stejně, jako když přijdete k někomu na návštěvu, hned cítíte, jestli jsou to lidé podle vašeho gusta, stejně tak podle atmosféry ve firmě poznáte, jestli v ní nebo s ní chcete pracovat.



Obrázek 8 - Presentace vizuální podoby firemní kultury

KULTURA BUĎ VZNIKÁ,.. ŽIJE,.. JE a nebo NENÍ.

Každá kultura má uvnitř tzv. „core“ neboli jádro firmy, které z většinové části souvisí s primárními vlastníky (zakladateli) a skrývá se v něm základní smysl firmy. Nejlepším tvarem pro jeho grafickou podobu je právě srdce, protože by v něm mělo být to, co máme rádi. Základní kameny firemní kultury jsou položeny jejími zakladateli. Zda ji firma udrží nezměněnou, záleží na tom, jak pevné tyto kameny jsou. Do jádra jeho vlastníci poté přibírají management, vrcholový management a další vrstvy managementu. Právě manažeři a jejich kultura vedení určuje chování firmy uvnitř i směrem ven, jinak řečeno, jak se firma chová k lidem, a co jim o sobě říká.

Odpovědnost za kulturu ve firmě vždy nese vrcholový management. Vytváří ji však všichni členové týmu od generálního ředitele/ky až po vrátného včetně brigádníků nebo externích spolupracovníků. Je nezbytně nutné, aby firemní kultura byla silná a zaměstnanci ji měli rádi.

Do samotného smyslu patří i tzv. mise, tedy důvod, proč firma vlastně existuje. U stavebnictví to bude právě uspokojení zákaznickovy potřeby po bydlení. Firma potřebuje své zákazníky a v případě, že by zaměstnanci cítili nějaký rozpor v jádru, tak se od toho budou vytěšňovat (nesouhlasit). V takovém případě pak při setkání s okolím nedojde k propojení se zákazníkem a ten odejde ke konkurenci, která má dobře funkční firemní kulturu. Naproti tomu, když je zaměstnanec v souladu dojde se zákazníkem k partnerství. [15]

2.3.1 Prvky firemní kultury

Pojem firemní kultura v sobě skrývá tzv. vnitřní atmosféru typickou pro firmu nebo jinak atmosféra, která ve firmě panuje. Toto klima ve firmě ovlivňuje několik prvků, které bývají hluboko zakořeněny a jsou relativně dlouho přežívající. Jelikož všechny tyto prvky vycházejí z myšlení lidí, tak je firemní kultura výrazně „měkkou“ složkou fungování firmy. [16]

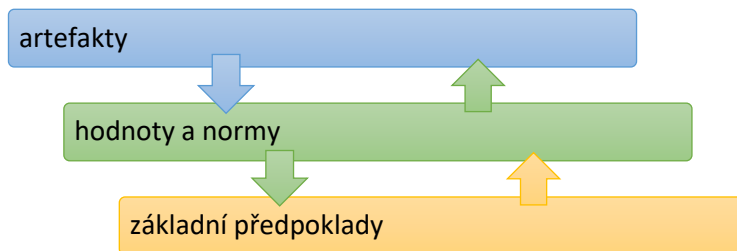


Obrázek 9 – Prvky firemní kultury

Firemní kultura je tedy tvořena základními předpoklady, hodnotami a postoji. Sem je zahrnuto, co je v organizaci a pro organizaci důležité, co by měli uznávat a sdílet všichni zaměstnanci. Součástí jsou i normy, které slouží k realizaci hodnot. Jedná se o nepsaná i psaná pravidla pracovního i společenského chování. Můžeme zmínit například etický kodex nebo firemní řád. Dále jsou zde historiky a mýty, které se bez pochyby budou pojít i s hrdiny dané společnosti. Každá firma má také svoje zvyky, rituály, postoje a obřady stejně tak, jako svůj jazyk. V neposlední řadě firemní kulturu tvoří i firemní architektura a vybavení. Nesmíme zapomínat ani na symboly, kde se do popředí určitě dostává samotný název organizace, logo, heslo nebo oblečení.

2.3.2 Roviny firemní kultury

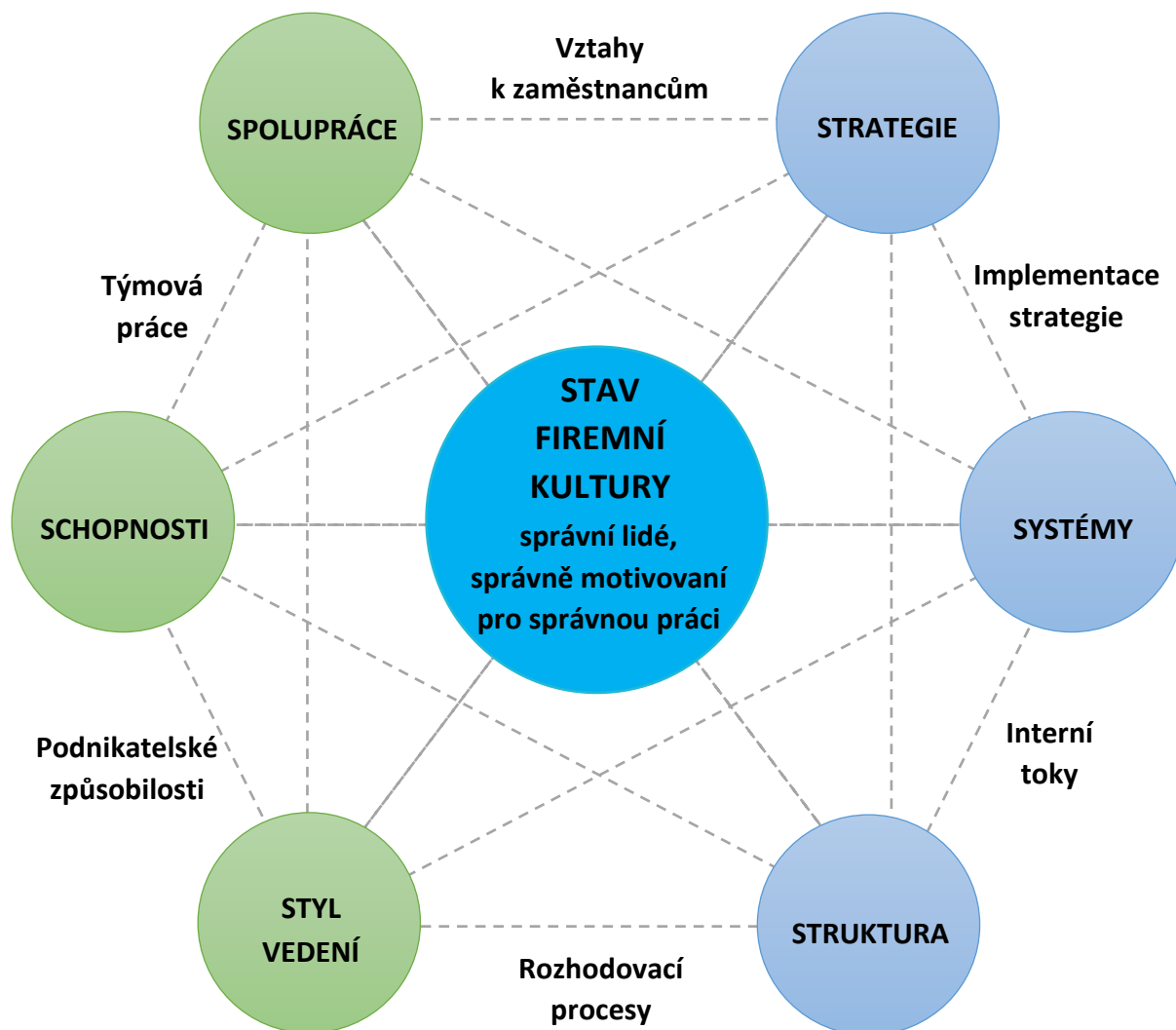
Profesor Edgar Schein na základě svých šetření rozčlenil organizační kulturu na tři základní úrovně. Základní předpoklady a názory lidí, které mají stěžejní postavení a ovlivňují pohled na dění v organizaci. Jsou nejhlubší rovinou a zahrnují předpoklady o charakteru pracovního prostředí, lidské povaze či vztazích na pracovišti. Tyto předpoklady určují kulturní hodnoty a normy ležící na střední úrovni, která je zčásti pozorovatelná a na povrchu se projevuje v chování a lidských výtvořech a artefaktech, které jsou jasně viditelné. Tomuto modelu je vytýkána statická povaha (přestože kultury jsou připisovány dynamické vlastnosti) či podceňování role některých vnějších projevů v organizaci. Nicméně sám autor prohlašuje, že pro vedoucí pracovníky je nejdůležitější proniknout do hlubších oblastí kultury organizace, poznat je a vypořádat se s problémy, které se mohou objevit.



Obrázek 10 - Roviny firemní kultury

2.3.3 Stav firemní kultury

Stav firemní kultury je relativně snadno postřehnutelný ihned po vstupu do firmy, oslovuje spíše pocity než racionální úvahy. Její stav je vymezen pojetím modelu „7S“. Tento model je znázorněn na Obrázek 11. Prvním S je spolupráce, kde jsou hlavními znaky spokojenost, motivace a participace. Práce tak není pouze „práce“, ale místo, kde zaměstnanci rádi tráví čas. Druhé S jsou schopnosti, kam můžeme zařadit znalosti, kreativitu a kvalitu. Ve firmě s dobrou firemní kulturou to poznáme přívalem spousty energie a nových nápadů. Třetím S je styl vedení, kde se hlavně projeví hierarchie, disciplína a delegování, což souvisí i se čtvrtým S, kterým je struktura, u které je důležitá dělba práce, koordinace a odpovědnost. Pátým S jsou systémy, pro něž je nutná specializace, procesy a hlavně zákazníci. Šestá S je strategie, která musí určit poslání, vize a cíle firmy. Dohromady vzniká sedmé S jako stav firemní kultury.



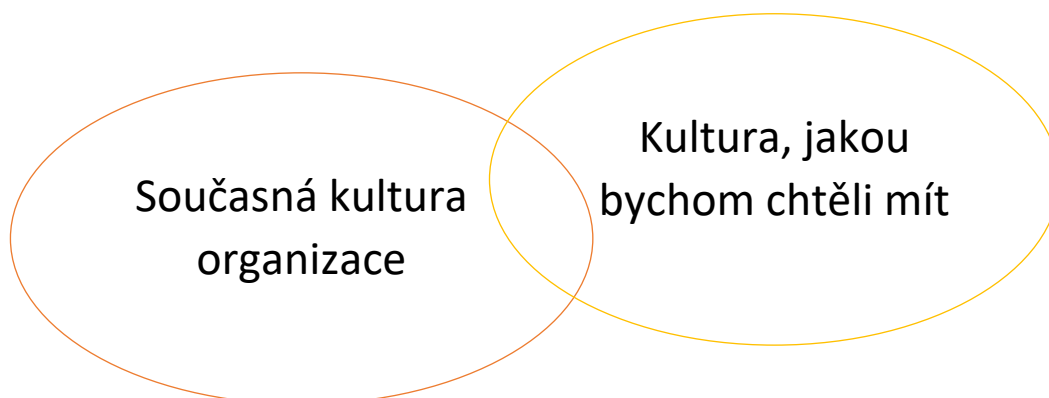
Obrázek 11 - Stav firemní kultury

Firemní kultura je pro většinu lidí spojena právě s viditelnými projevy jako jsou upravenost prostředí, chováním zaměstnanců k zákazníkovi i k sobě navzájem nebo se způsobem, jakým firma komunikuje navenek. Je důležité si tak ve firmě definovat, jaké je **vnitřní přesvědčení firmy**. Tedy určení toho, co je nebo není správné, jaký typ je žádoucí nebo naopak nepřijatelný. Takovéto přesvědčení zaměstnanců zásadně ovlivňuje výkonnost firmy i její úspěšnost. Je například rozdíl, jestli manažeři musí zaměstnance nutit ke **vstřícnosti** vůči zákazníkům pomocí složitě nastavených systémů, kontroly a sankcí nebo jestli se zaměstnanci chovají k zákazníkům vstřícně, protože to považují za samozřejmé a sami si hlídají, aby nikdo z tohoto nepsaného pravidla nevybočil. Z osobní zkušenosti, z tak obyčejné činnosti jako je nákup v obchodě, lze na tento fakt narazit každý den. Jasnou roli zde hrají **vědomosti, zkušenosti a motivace**.

Taková obyčejná prodavačka, když se bude tvářit našťavaně, jakože ji zákazník obtěžuje, tak to na firmu nebude vrhat dobré světlo. A tam přichází na řadu vědomosti, třeba dotyčná ani neví, že tak působí a měla by se spíše usmívat. Tady se na scénu dostávají znalosti, které je nutné mít, aby věděla, jak to má udělat, protože to třeba neumí.

A v neposlední řadě je zde motivace, která poté určí, jaké následky ponese v případě, že se situace nezlepší. Tahle teorie mi přišla naprosto skvělá a jsou podniky, kde věřím, že se s ní setkávám. Naopak jsem se ale setkala i s tak křečovitým úsměvem až jsem si řekla, že bych byla radši, aby se daná prodavačka neusmívala, než mi podsouvala tuhle faleš. Možná mě to odradilo ještě víc. Proto je důležité se zaměřit na to, aby to tak zaměstnanci opravdu cítili, sami od sebe. Není samozřejmě možné, že všichni lidé ve firmě budou mít stejné názory a přesvědčení. Ale je důležité najít ty, které ve firmě převažují a na čem se shodne většina.

Ne nadarmo se říká, že „ryba smrdí od hlavy“ a vliv managementu na kulturu je určitě nezanedbatelný, ale přesto kulturu nejvíce ovlivňují lidé mimo management, kteří mají velký neformální vliv, ostatní je respektují a podvědomě přebírají jejich názory. Jelikož je firemní kultura zásadní pro celkové výsledky firmy, potřebují právě manažeři najít cestu, jak ji mohou ovlivňovat a postupně měnit k obrazu svému, pro co nejlepší podporu schopností, ve kterých firma potřebuje vyniknout



Obrázek 12 - Dva pohledy na kulturu organizace

Stav firemní kultury lze vhodně usměřňovat změnou stylu vedení pracovníků nebo obměnou komunikačních cest a forem komunikace uvnitř firmy. Celkové změny firemní kultury lze dosáhnout výchovou a vzděláváním všech pracovníků podle předem stanoveného programu. Možností je i účinné odměňování žádoucích projevů a pracovních postojů. K největším podnikatelským úspěchům vede přizpůsobivá firemní kultura ve vnitřním prostředí organizace. To, že je kultura dobrá, poznáme podle zaměstnanců firmy, kteří o práci mají zájem. Na pracovišti jsou vidět úsměvy a smích a celkově tam panuje velká pozitivita, a hlavně otevřená komunikace.

2.3.4 Typy firemní kultury

Je problematické a ožehavé formulovat typy firemní kultury, protože se jedná o věc maximálně individuální, osobitou a vzpírající se škatulkování nebo kategorizování. Dalo by se říci, že ji nelze nařídit ani vytvořit, proto je opravdu těžké ji i typizovat. Jsou však některé uváděné typy, které se snaží přinášet jiné pohledy na tuto problematiku. Snaží se uvést jiné náměty k uvažování nebo jinou perspektivu otázek. Z toho důvodu tedy vznikla škála **sedmi kritérií**, podle kterých lze kulturu soustřeďovat, ve kterých byly definovány podstatné a nejčastěji se vyskytující složky. [16]

- **podle výrazných determinantů**

Tedy dělení podle nějakých činitelů určujících a spoluvytvářejících vývoj. Těch může být celé spektrum, ale volí se ty, které mají na firmu v uvažovaných podmínkách a čase znatelný dopad. Mezi ty důležité patří míra rizikovitosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu, přesněji tedy její rychlost. Vzájemnou kombinací dostaneme pohled na to, k čemu směřuje podstata sdílených a rozvíjených hodnot, představ a přístupů. Tyto kombinace lze vyjádřit obrázkem:

Tabulka 3 - Typy firemní kultury podle výrazných determinantů

		MÍRA RIZIKOVOSTI	
		VELKÁ	MALÁ
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY TRHU	VELKÁ	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	MALÁ	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“

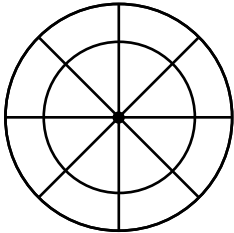
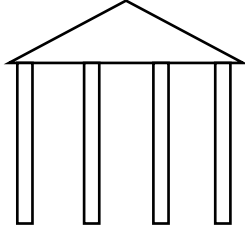
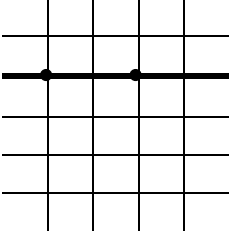
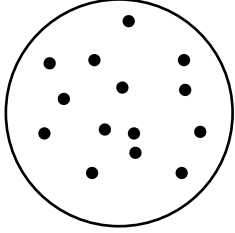
Pro úplnost by se dalo říct, že rizikovostí je intenzita ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem v některé z jejich aktivit. Rychlost zpětné vazby zase vyjádří doba, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě do chvíle, než je ve firmě známo, jak tuto aktivitu hodnotí zákazník. Na základě této míry a rychlosti vznikly čtyři charakteristické typy kultury. [16]¹⁷

- **Kultura ostrých hochů** – je orientována na individuální špičkové výkony, a tak nepřeje příliš týmové práci. Jejím životně nezbytným nástrojem je účelný marketing. Pracovník je pouze tak dobrý, jako jeho poslední výkon. Může velmi rychle stoupat, ale také velmi rychle padnout. Heslem je „všechno nebo nic“. Ve stavebnictví je hodnocení výkonu stále na prvním místě a v menších firmách se s ní můžeme ještě setkat.
- **Kultura přátelských experimentů** – respektive „chléb a hry“, se často vyskytuje ve firmách s širokým sortimentem produkce, je příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce a budovat sehrané týmy, s velkým úspěchem i týmy inovační. Je nejlepším přirovnáním týmové práce. Hodnotu zlata má nápad. Můžeme se zde bavit například o výzkumných centrech pro stavební materiály atp. Není zde důležitý kariérní postup a závist nebo nevraživost se zde téměř nevyskytuje. Je velmi vhodným typem kultury.

¹⁷ PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

- **Kultura jízdy na jistotu** – snaží se eliminovat rizika, má nechuť k neosvědčeným postupům, vše mnohonásobně prověřuje a kontroluje. Základem této kultury je nedopustit se chyby. Postup je přesně plánovaný a kariérní vzestup pomalý.
- **Kultura mašliček** – chybí v ní ohrožení a bohužel i motiv ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se zde soustředí na výkaznictví. Je typická pro málo konkurenční prostředí jako jsou státní organizace nebo firmy, které mají přirozený monopol. Je vlastní prostředí, kde má zásadní význam pečlivost, přesnost a správný postup. V rozvoji a vzdělávání je kladen důraz na certifikované programy, kterých se zúčastňují jedinci dle svého postavení.
- **podle zaměření**
Jinak řečeno kritérium směru, kam se ubírají snahy firmy. Opět je rozdělena na čtyři typy. Následující čtyři typy organizačních kultur charakterizoval Charles Handy. Metoda je stále hodně významnou, ale prý již dávno překonanou. Je popsána jednoduchými piktogramy. [16]¹⁸

Tabulka 4 - Typy firemní kultury podle zaměření, zpracování: vlastní

kultura MOCI 	kultura ROLÍ 
kultura VÝSLEDKŮ 	kultura PODPORY 

- **Kultura zaměřená na moc**, která se snaží dosáhnout **dominantního postavení** – jak jednotlivců, tak celé firmy. Snaha bývá houževnatá, ale pro firmu nese zárodek nestability a celkového kolapsu. Zvolený piktogram připomíná **pavučinu**. Ze středu vybíhají vlákna, která představují sílu a vliv. Propojují je pak kruhy, které představují specializace a funkční vazby. Nejdůležitějším faktorem je vzájemná **důvěra a komunikace**. Je relativně pružná a silná, schopná reagovat na hrozby a nebezpečí. Problémem se může stát velikost firmy. Při velkém

¹⁸ PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

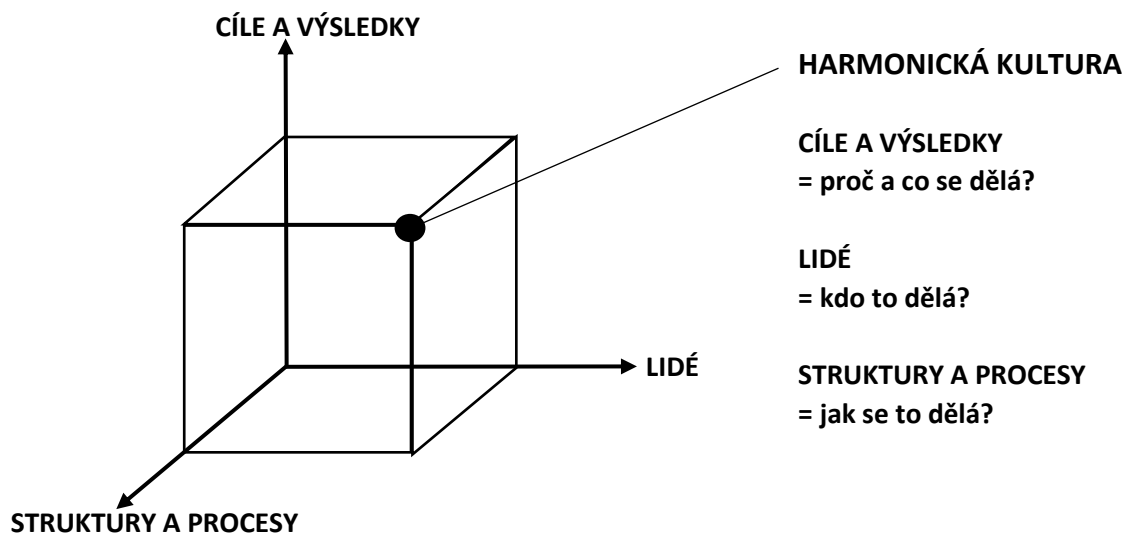
množství aktivit nebo příliš velkým rozptýlu území se totiž může pavučina protrhnout. Tento typ kultury typický pro společnosti zabývající se obchodem a financemi nebo v malých firmách a rodinných podnicích. Proto je častým typem kultury používaným ve stavebnictví.

- **Kultura zaměřená na role** respektuje hlavně **normy a pravidla**, zveřejněné postupy a procedury. Nepřeje inovacím ani pružnosti a její chování lze snadno odhadnout. Piktogram **řeckého chrámu** má odrážet hierarchickou strukturu. Trojúhelníkový štít symbolizuje management firmy, přičemž síla organizace spočívá v pilířích. Je úspěšnou tam, kde je **stabilní prostředí a dlouhý životní cyklus výrobků**. Vyniká tam, kde je míra hloubky specializace podstatnější než náklady a inovace. Jejím hlavním negativem je pomalost rozpoznání změn a reakce na ně, což by mohl být pro stavební podniky problém. Charakteristická je tedy hlavně pro armádu, státní správu a velké komerční organizace.
- **Kultura zaměřená na výsledky** oceňuje zvládnutí úkolů (někdy označována i jako kultura výkonů nebo úkolů) hodnotí vysoce odborné znalosti a dovednosti a pěstuje pružnost. Ohrožena je v případech déletrvajících pracovních nezdarů. Základem je **síť**, jejíž vlákna jsou silnější než jiná, a kde je pravomoc soustředěna do jednotlivých průsečíků. Taková organizace pracuje rychle, protože každá skupina disponuje svojí vlastní rozhodovací silou. Vhodné využití má kultura v **přízpusobivém tržním prostředí**, kde je **krátký životní cyklus výrobku** a kde je na trhu silná konkurence. Je preferovaná hlavně mezi manažery na nižší a střední úrovni. Reklamní agentury jsou pro kulturu tohoto typu typickým příkladem. V případě, že firma uplatňuje řízení z centra **může se přeorientovat** na kulturu rolí nebo moci.
- **Kultura zaměřená na člověka** respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst. Základním prvkem je **jednotlivec**. Vyskytuje se hlavně u architektů nebo vysokoškolských učitelů. Uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy jsou sice její silnou stránkou, ale zároveň jejím nebezpečím při jejich přehnaném akceptování.
- **podle dominantní orientace ve změně**

Opět rozdělují kulturu na tři typy, podle způsobu reakce na měnící se okolí, které obklopuje firmy. Změny se totiž stávají určujícím rysem ekonomického okolí.

 - **Obranná kultura** vyznávající jistotu a stabilitu se orientuje na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti. Uznává specializaci, nízké cenové relace a inovace pouze nižších řádů. Pracuje s formálními plány, detailní kontrolou a důkladnou organizací činností.
 - **Akční kultura** usiluje o živé změny, jak obsahu, tak i způsobu v činnostech firmy. Setkáváme se v ní s inovacemi vyšších řádů, pružnou manipulací s cenou i s rychlou technologickou modernizací. Sází na schopnost improvizovat, využívat okamžité možnosti, volnost a provádí pouze namátkovou kontrolu.

- **Analytická kultura** upřednostňuje hledání nových způsobů, jak dělat úspěšně zvládnuté věci, nebo jak dělat s úspěchem, navykým způsobem, něco nového. Hledá kompromis mezi změnami a chutí neměnit příliš mnoho. Uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení. Používá variantní, modelové uvažování a s oblibou sáhne i po algoritmech.
- **podle péče věnované základním dimenzím činností**
To, co se ve firmě děje, je možné zformulovat různým způsobem, proto volíme jako východisko následující klasifikaci. Každá činnost je klasifikována třemi dimenzemi. Jednotlivé dimenze jsou znázorněny na osách na Obrázek 13. Aby byla daná činnost prováděna harmonicky je žádoucí, aby byla pozornost věnována všem třem dimenzím. Na obrázku je poté vidět, že k harmonii dochází, pokud má každá dimenze vyrovnanou péči. V podnicích je však většinou jejich kombinace nevyrovnaná a mnohdy je preferovaná pouze jedna z nich. Podle tohoto rozložení, je pak možné zavést další typy kultury, kterých je však velké množství, proto zde nebudou dále rozčleňovány. Stavební firmy se zde většinou nejvíce soustředí na své cíle a výsledky.



Obrázek 13 - Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností

- **podle rozložení převažujících zájmů**
Další z kritérií, které určuje mnoho typů kultur. Proto zde bude pouze charakterizováno. Typ dané kultury je dán kombinací zájmů, k nimž se upíná převažující pozornost a snaha ve firmě. Mezi předmět zájmů můžeme zařadit: potřeby zákazníka, výrazné výkony, mezilidské vztahy, profit, inovace, snižování nákladů, zvyšování zisku, zdokonalování procedur a procesů, jméno a tvář firmy, technika a technologie atd. Podle toho, co upoutává největší pozornost a proč, označíme typ kultury, o které je uvažováno. Ve stavebnictví se hlavně orientuje na zákazníky a výkony firmy.
- **podle profilu charakteristik**
Zde je určení typu kultury stejné jako u převažujícího zájmu, jen se soustředíme na nejvýraznější charakteristiky a jejich polohu. Umožňuje tak získat velice osobitou, nešablonovitou formulaci typických znaků kultury firmy.

- **podle životní fáze organizace**

Každá firma podléhá určitému vývoji a podle něj lze určit další typy kultury.

- **Kultura průkopnická** – tato kultura bývá u zrodu firmy, kdy se firma snaží prosadit, je spojena s entusiasmem, impulsivností, improvizací a pružností.
- **Kultura ustálení** – zavádí se organizační struktura, pravidla, regulace a koordinuje se, prosazuje se specializace, standardizace a funkčnost, uznávány jsou hodnoty pořádku, jednoznačnosti, trvalosti a jistoty.
- **Kultura vzájemnosti** – orientace na zákazníka, je založena na síti vzájemných vazeb, pochopení spoluodpovědnosti, dominující je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem a okolím. [16]

Dále bylo ještě nalezeno dělení firemní kultury na základě základních hodnot a norem firmy, které poté kulturu rozdělí na přizpůsobivou a rigidní.

Tabulka 5 - Typy firemních kultur

Základní hodnoty	Manažeři věnují stejnou pozornost názorům akcionářů, zákazníků a zaměstnanců. Upřednostňují lidi a procesy, které přinášejí účelnou změnu (leadership).	Manažeři věnují pozornost především sobě a pak produktům nebo technologii. Upřednostňují redukci podnikatelských rizik (orientace na kontrolu).
Normy	Podrobné zaměření na všechny složky úspěchu, prioritou je orientace na zákazníka. Iniciují procesy změny.	Firemní politika Byrokratické přístupy Udržení status quo
	Přizpůsobivá kultura	Rigidní (nepružná) kultura

Můžeme se setkat i s tzv. patologickou firemní kulturou [35], kam se řadí:

- **Depresivní kultura** – tu definuje pesimismus a skepse. Zastává názor, že se stejně nedá nic změnit.
- **Paranoidní kultura** – hlavním znakem je permanentní stres. Jedinci v ní, se cítí být ohrožení termíny, mají pocit, že úkoly nelze splnit. Tato paranoia se může vypěstovat až na strach o přežití.
- **Nátlaková kultura** – vše se snaží převést na všeobecné formalizace. Tvrdě diktuje byrokracii. Na všechno v ní existuje předpis nebo příkaz „shora“.
- **Dramatická kultura** – jedná se o divadlo jednoho herce. V hlavní roli je „šéf“, který je všemi obdivovaný, neomylný a neomezený pán.
- **Schizoidní kultura** – vyznačuje se hlavně velkým množstvím intrik a mocenských soubojů. Lepší je podle ní moc nevynikat a vyčkat na příležitost.

2.3.5 Funkce firemní kultury

Rozeznáváme dvě základní funkce kultury:

- **řešení problémů externí adaptace** – řízení procesu, dosahování cílů a jednání s cizinci;
- **řešení problémů interní integrace** – vytváření kolektivní identity a způsobů, jak společně žít a pracovat. [38]

Schopnost organizace udržovat se, růst a jednat efektivně tváří v tvář měnícím se podmínkám. Závisí na vytvoření sady sdílených předpokladů, které se prolínají napříč subsystémy, a které přežívají navzdory pohybu jedinců v subsystémech neboli kultuře. Jiným slovy kultura organizace je, jak důsledkem předchozích zkušeností organizace učení, tak základem pro její další kapacitu se učit.

Dlouhodobá adaptibilita organizace bude záviset na její schopnosti přinášet základní elementy své kultury skrze procesy socializace, při zachování dostatečně velkého prostoru, pro rozvinutí nových kulturních předpokladů a nových myšlenek. Firemní kultura obsahuje i **sdílené vize** jejich nositelů. Plní proto významnou funkci při motivaci. **Motivace** skrze vizi není závislá na přesné formulaci úkolů a jejich kontrole. Proto je využitelná i tam, kde se podmínky mění příliš rychle nebo kde není možné objektivně kontrolovat dosahované výsledky. Současně s **vizemi, tedy s odpovědí na otázku „Čeho chceme dosáhnout“** obsahuje kultura také **návody, jak toho dosáhnout**. Nikoli však ve formě přesně popsanych postupů, ale ve formě obecných zásad, spíše principů než pravidel.

Kultura také poskytuje sdílené **významy procesů a jevů v organizaci a prostředí**. Současně je také sociálním a normativním „lepidlem“ organizace, jako zdroj **síly a identity**. Právě díky tomuto lepidlu, jsou schopni členové organizace mezi sebou **komunikovat a spolupracovat** způsobem, který je pro okolí nečitelný a nepochopitelný. Posiluje tak pocit sounáležitosti a identifikace s firmou. Nositelé jedné kultury se cítí být vázáni k sobě. Zároveň kultura obsahuje **pravidla, normy a zvyky**, které definují toto vzájemné chování členů. Patří sem způsoby **vzdávání úcty, rituály, hierarchie a celkově vzájemné postoje vůči sobě navzájem**. Zde se jedinci rozdělují na soupeře nebo spolupracovníky. Organizační kulturu je možné přirovnat k **duši člověka**.

3 Empirická část

V této části se budeme věnovat průzkumu stavu firemní kultury a týmové spolupráce ve stavebních podnicích. Pojem firemní kultury se stále více dostává do povědomí osob i firem. Stále si ještě firmy neumí s kulturou dobře poradit. Obzvláště bavíme-li se právě o oboru stavebnictví, který má, jak bylo uvedeno na začátku, svá jistá specifika. Situaci na stavebním trhu obzvláště, co se zaměstnanců týká, je nevyhovující.

Situace ve stavebnictví je dost proměnlivá. V posledním roce se velmi silná ekonomika s velkým množstvím zakázek, díky pandemii, dost propadla. I proto je velmi důležité udržovat si své zaměstnance a zároveň získat a začleňovat nové pracovní síly.

3.1. Pracovní hypotézy k otázkám týmové spolupráce a firemní kultury ve stavebnictví

Před začátkem výzkumu je nutno vyřešit a na jaké konkrétní otázky má přinést odpovědi. Tyto otázky budou čerpány z poznatků z teoretické části, ve které je zmíněno hned několik oblastí, ve kterých otázky vznikají. Výzkumný problém tak může stanovit, jakou formou bude otázka zpracována a dále vyhodnocena.

Každá z hypotéz se zaměřuje na určitý aspekt týkající se firemní kultury. Začnu od první hypotézy, která zní: **Firma podporuje iniciativu svých zaměstnanců.** Touto hypotézou se budu snažit zjistit, zda jsou ve stavebních firmách zaměstnanci podporováni ze strany zaměstnavatele a mají možnost nějaké seberealizace, ať už v celé firmě nebo v týmu. Pokud podporování nejsou, může to následně negativně ovlivňovat jejich práci nebo výkony.

Druhá hypotéza, kterou jsem vytvořila, se týká rozdílu mezi aktuálním a žádaným stavem vybraných faktorů ve společnosti, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, a tím i firemní kultuře firmy. Hypotéza tedy zní: **Žádané faktory u zaměstnanců se v maximální míře blíží skutečnosti.**

Jako třetí hypotézu jsem si zvolila: **Zaměstnanci stavebních firem znají pojem firemní kultura a umí ho vysvětlit.** Tato hypotéza bude ověřena přímou otázkou, která bude položena naprosto jasně pouze s volbou ano/ne. Dále bude, ale pokračovat otevřeným doplněním, které je důležité pro potencionální hypotézu: **Firemní kultura je často zaměňována s etickým kodexem nebo pravidly firmy.**

Pátou hypotézou se stane: **Zaměstnanci znají vizi firmy.** Tady se zaměříme na jádro firemní kultury, ve kterém se právě nachází i vize. Je totiž i motivací k práci.

Jako další šestá hypotéza je: **Pro zlepšení týmové spolupráce stavební firmy využívají teambuildingy.** Ve firmě je týmová spolupráce opravdu důležitá a zaměstnavatelé tuto aktivitu podporují. Hypotézu jsem zvolila, jelikož já sama je považuji za velmi důležité, a v případě výskytu se jich aktivně účastním. Z vlastní zkušenosti můžu potvrdit jejich bezvadné výsledky.

Sedmou a poslední hypotézou je: **Ve firmě funguje otevřená komunikace.** Jak mezi kolegy, tak s vedením stavebních firem.

Samozřejmě se nám díky celé koncepci dotazníku projeví i spousta jiných hypotéz, jako například jedna velmi známá, že ve stavebnictví je stále více žen než mužů.

3.2. Tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru

Pro výzkumnou část ověření hypotéz bylo zvoleno kvantitativní dotazníkové šetření. Ve světě technologií byla zvolena elektronická varianta s využitím některého internetového dotazování. Zvažovány byly servery *vyplnto.cz* nebo *survio.com*, ale pro větší zkušenosti byl dotazník vytvořen díky službě Google Formulář. Samotný dotazník je složen z uzavřených i otevřených otázek, které jsou koncipovány tak, aby vedly ke zjištění požadovaných informací, na základě zvolených hypotéz. Je dbáno na srozumitelnost, jasnost a systematické rozložení otázek. Každé oslovené firmě byl na něj následně poslán odkaz e-mailem. Vizualní podoba dotazníku je vidět v Příloze 6 nebo online pod odkazem:

<https://forms.gle/R7LqRxo5dVJ4CszV8>

V dotazníku bylo celkem 63 otázek sestavených na základě poznatků z teoretické části rozdělených do 5ti oddílů.

Hlavními důvody tohoto postupu byly:

- **anonymita** respondentů – odpovědi jsou zcela anonymní a přístup k nim mám pouze já jako nezávislá osoba, díky tomu mají respondenti také méně zábran při zodpovídání citlivých otázek;
- **čitelnost** výsledků – to je hlavně výhodné u otevřených otázek, kde v případě ručního vyplňování nastává velice často problém s nečitelností rukopisu (vlastní zkušenost);
- nízká náročnost zpracování – odpovědi jsou automaticky zpracovány do tabulek (v některých případech i grafů);
- **časová flexibilita** – respondenti si sami mohou zvolit, kdy je pro ně vhodná doba na vyplnění (dokonce je možné vyplňování přerušit a vrátit se k němu podle možností respondenta);
- **finanční nenáročnost** – zvolený server poskytuje tuto službu zcela zdarma a odpadají náklady na tištěné dotazníky, není nutné ani využívání placených poštovních služeb díky využití emailové komunikace, a odpadá také případná finanční zátěž při dojíždění za respondenty (cestovné);
- šetření životního prostředí – neplýtvá se papírem, a tím se šetří lesy.

V průběhu jsem došla i na nějaké nedostatky:

- **anonymita** respondentů – paradoxně je i jednou z velkých nevýhod, dotazník totiž může vyplnit někdo úplně jiný, než komu je určen, případně si respondent může odpovědi zcela vymýšlet;
- nutná počítačová gramotnost – respondenti musí mít alespoň základní počítačové znalosti (avšak nepočítá se, že by v dnešní době, někdo takový byl);
- **přístup k internetu** – buď na počítači nebo alespoň mobilním zařízení (opět nepočítáme s tím, že by nastala situace, že by to nebylo možné);

- absence osobního kontaktu – větší časové hledisko odpovědí, tedy nemáme okamžitou reakci na otázku, ale promyšlenou odpověď a ztrácíme i možnost se doptat na případné nejasnosti stejně tak i respondenti (zde se dá přidat i možnost „opisování“, kde si respondenti odpovědi na některé otázky mohou vyhledat na internetu);
- **riziko technických problémů** – ztráta dat, problém s kódováním nebo nedostupnost dotazníku;
- **neochota** respondenta – je velice snadné vynechat otázku nebo na dotazník vůbec nereagovat, s tím souvisí i nízká návratnost.

Tyto nedostatky však budou následně vyrovnány kvalitativním šetřením pomocí řízených rozhovorů, kde většina z nich odpadá.

Bylo důležité určit si správný vzorek respondentů pro zpracování výzkumu. Aby mohl být nějak průkazný, bylo důležité zvolit si větší firmy, kde je počet zaměstnanců alespoň v řádech stovek. Tyto informace byly hledány hlavně na internetu. Nejprve bylo nalezeno pouze pořadí dodavatelů z roku 2018, které je uvedeno v časopise *Rating 2019*. Toto pořadí je možné vidět v

Tabulka 6. Dále byl zvolen zdroj *imaterialy.cz*, kde byla nalezena Tabulka 7 významných stavebních firem podle čistého obrátu v roce 2018, jejíž součástí je i uvedení počtu zaměstnanců těchto firem. Byla snaha najít aktuálnější data, ale bohužel se to nepodařilo.

Na základě kombinace obou těchto tabulek byl vytvořen seznam, podle kterého byly zvolené firmy osloveny pomocí emailů nebo telefonního hovoru. Osobní návštěva firem v dané situaci, která nastala nebyla možná (bezpečná). Zde nastal výše zmiňovaný nedostatek, a to absolutní neochota firem vůbec reagovat na zasláný email. Bylo potřeba jim dát určitý čas na odpověď, ale ve chvíli, kdy se měsíc žádá z oslovených firem neozvala, bylo potřeba změnit taktiku výběru oslovených firem.

Tabulka 6 - Stavební dodavatelé, pořadí 2014–2018

	2014		2015		2016		2017		2018		2014-2018	
	body	pořadí	body	pořadí	body	pořadí	body	pořadí	body	pořadí	body	pořadí
Metrostav a.s.	10130	1	3700	1	9640	1	7700	1	4900	1	36070	1
BAK stavební společnost, a.s.	2900	2	3300	2	650	21-24	2450	3			9300	2
OHL ŽS a.s.	750	24	250	34-40	7430	2	50	63-73			8480	3
Subterra a.s.	2150	3	2800	3	50	42-59			2700	4	7700	4
SYNER, s.r.o.	550	26	550	25	3380	4	280	47-48	2900	3	7660	5
HOCHTIEF CZ a.s.			1150	13	5160	3	880	18-19			7190	6
Hinton, a.s.	2050	5-7					680	29	3550	2	6280	7
AGC Flat Glass Czech a.s.			2500	4	650	21-24	2050	5-6			5200	8
Spilka a Říha s.r.o.							410	2	1000	13-15	5110	9
EUROVIA CS a.s.	950	15			1250	10-11	2380	4			4580	10
Skanska a.s.	1230	11	350	33	800	17-19	650	30-31	1430	9	4460	11
STRABAG a.s.	850	16-21	1450	9	250	31-38	1160	12-16	50	39-46	3760	12
VCES a.s.	300	35	50	43-67	2680	5	500	38			3530	13
PSJ, a.s.	1900	8	50	43-67	700	20	480	39			3130	14
GEMO Olomouc, s.r.o.	50	47-63	850	15-19	1780	9	350	41			3030	15
STAKO společnost s ručením omezeným			250	34-40	650	21-24	2050	5-6			2950	16
Taros Nova s.r.o.	250	37-43			2450	7					2700	17
KONSIIT a.s.	2530	4	100	42-43	30	60-68					2660	18
M – SILNICE a.s.					930	14	1650	7			2580	19
PP 53, a.s.	50	47-63			30	60-68			2480	5	2560	20

Tabulka 7 - Významné stavební firmy podle čistého obrátu v roce 2018

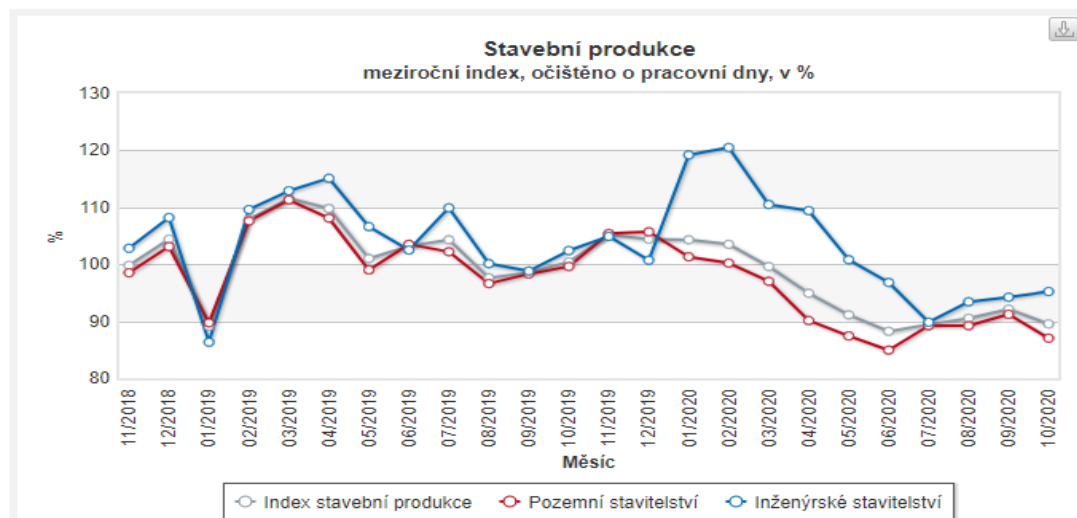
Pořadí	Název	IČO	Počet zaměstnanců 2017	Počet zaměstnanců 2018	Čistý obrát 2017 v CZK	Čistý obrát 2018 v CZK
1	Metrostav, a. s.	14915	2931	2964	20 051 571 000	22 343 532 000
2	Strabag, a. s.	60838744	1966	2132	10 823 845 000	12 219 648 000
3	Eurovia CS, a. s.	45274924	1668	1691	10 381 713 000	11 735 216 000
4	Skanska, a. s.	26271303	2472	2297	8 292 643 000	8 044 749 000
5	OHL ŽS, a. s.	46342796	1257	1173	4 874 245 000	5 898 358 000
6	Swietelsky stavební s. r. o.	48035599	1129	1190	5 098 107 000	5 788 069 000
7	Hochtief CZ, a. s.	46678468	1041	1133	5 211 494 000	5 651 006 000
8	IMOS Brno, a. s.	25322257	585	578	4 801 004 000	5 529 639 000
9	Colas CZ, a. s.	26177005	802	866	4 341 250 000	4 921 729 000
10	Porr, a. s.	43005560	706	733	4 088 430 000	4 894 536 000
11	Subterra, a. s.	45309612	598	593	6 077 618 000	4 698 287 000
12	Gemo, a. s.	13642464	420	420	3 141 733 000	3 963 185 000
13	Syner, s. r. o.	48292516	312	364	3 110 365 000	3 897 024 000
14	Strabag Rail, a. s.	25429949	393	387	2 995 434 000	3 707 893 000
15	Geosan Group, a. s.	28169522	188	290	1 766 449 000	2 841 052 000
16	M – Silnice, a. s.	42196868	591	579	2 785 893 000	2 799 552 000
17	VCES, a. s.	26746573	424	427	3 007 834 000	2 419 260 000
18	Goldbeck Bau, s. r. o.	64574661	20	25	2 243 650 000	2 320 466 000
19	Firesta-Fišer, rekonstrukce, stavby, a. s.	25317628	438	455	2 146 494 000	2 213 548 000
20	Chládek a Tintěra, Pardubice, a. s.	25253361	459	453	1 935 033 000	2 047 276 000

Náhodně bylo osloveno několik dalších firem, které byly více či méně doporučeny vedoucí práce nebo ověřeny již předchozími diplomanty. Bohužel i zde jsem se setkala s velkou neochotou. Asi polovina opět vůbec nereagovala. Zbytek alespoň odpověděl, že s výzkumem kvůli nedostatku času nebo z neznámého důvodu nesouhlasí, což však naprosto respektuji. Případně mi přišla i odpověď, že se firma začala věnovat jiné činnosti a mám zkusit kontaktovat někoho jiného. V úvaze přichází i problémy, které na firmy dopadly díky epidemii Coronaviru, díky kterým mohly zkrachovat. Důkazů tohoto faktu, že situace roku 2020 brzdí stavebnictví je hned několik. Dopady pandemie v únoru zastavily růst stavební produkce, jak je vidět na Obrázek 14. S nouzovým stavem a uzavřením hranic byly některé stavební firmy nuceny úplně přerušit činnost, protože je české stavebnictví už mnoho let závislé na zahraničních pracovnících.

Stavební produkce

meziroční růst/pokles, očištěno o pracovní dny, v %, říjen 2020: -10,5

Datum zveřejnění: 08.12.2020



Obrázek 14 - Stavební produkce 8. 12. 2020, zdroj: ČSÚ

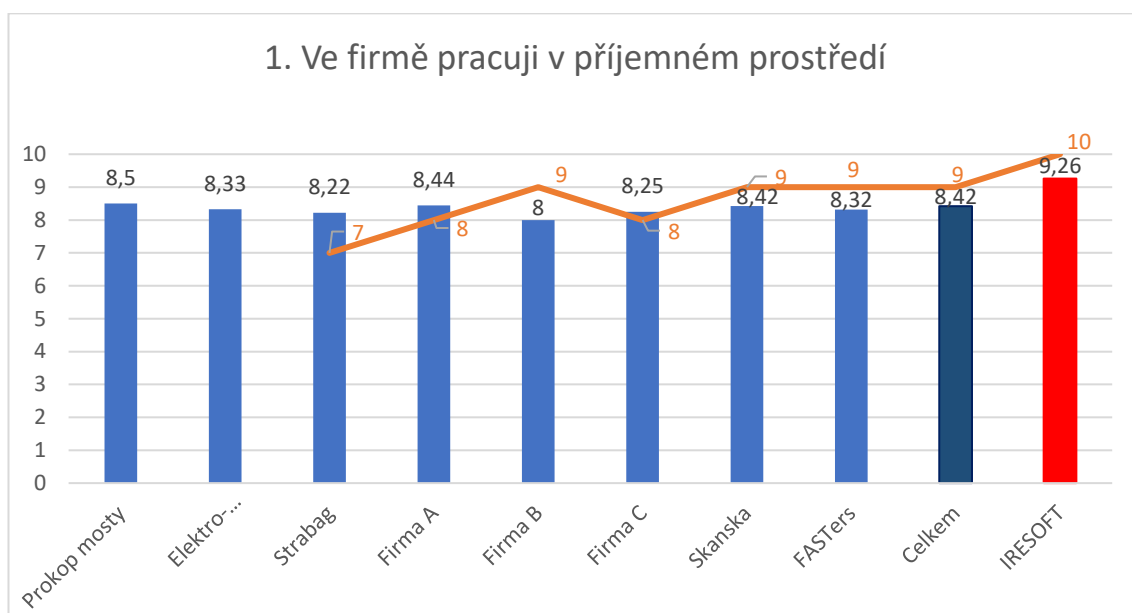
Některé firmy dokonce souhlasily se spoluprací, ale návratnost dotazníků byla 0. Po tomto malém neúspěšném oslovování firem přišel na řadu nejosvědčenější způsob, a to kontaktování známých, kteří v současné době pracují ve stavebních firmách. Zde už byl lov na respondenty úspěšnější, ale jednalo se spíše o malé firmy. Proto bude výzkum posuzován na stavební firmy jako celek, aby byl opět zachován použitelný vzorek alespoň 100 respondentů. Některé z firem vyjádřily zájem o to zůstat kompletně v anonymitě, tak budou označeny pouze jako „Firma“. Celková návratnost u malých firem, s přibližně 7mi zaměstnanci, byla kolem 40-50 %. U větších firem s počtem zaměstnanců kolem 100 byla návratnost už pouze 10 %. Celkem nakonec odpovědělo 125 respondentů ze stavebních firem.

V průběhu zpracovávání práce jsem, díky veletrhu Jobchallenge, narazila na jednu velice zajímavou firmu, která sice není stavební, ale dost si zakládá na hlavním tématu této práce, a to právě na firemní kultuře. Jedná se o firmu Iresoft, jejíž hlavní činností je vytváření informačních systémů neboli softwarů pro zařízení sociálních služeb. Pokusila jsem se ji kontaktovat, protože mne opravdu oslovila. Okamžitě se mnou navázali kontakt a souhlasili, že budou spolupracovat při zpracování mé práce. Proto jsem se rozhodla výzkum ještě rozšířit o malé srovnání stavební a „nestavební“ firmy. Z firmy Iresoft na dotazník odpovědělo 35 respondentů.

3.3. Výsledky šetření

V první části dotazníkového šetření byl proveden výzkum stávající situace ve firmě. Podle dotazníkových otázek došlo ke zpracování výsledků do grafů, které by měly situaci nejlépe popsat. Škála odpovědí se vždy pohybovala od 1-10, kde 1 znamenalo „vůbec nesouhlasím“ a 10 „naprosto souhlasím“. Škála byla záměrně zvolena na sudý počet možností, aby se respondenti při nějaké středové hranici museli přiklonit na jednu nebo druhou stranu. Při zpracování bude pro první a druhou část zpracována vždy průměrná hodnota za celou firmu. Do grafu bude zaznačena v některých případech i hodnota modu, aby případně výrazně odlišné odpovědi nezkrasovali výsledky.

První otázka byla na samotné prostředí firmy, ve snaze navázat na fakt, že firemní kultura je zřejmá už od prvního vstupu do firmy. Jako prostředí se zde bere soubor všech faktorů, které působí na jednotlivce.

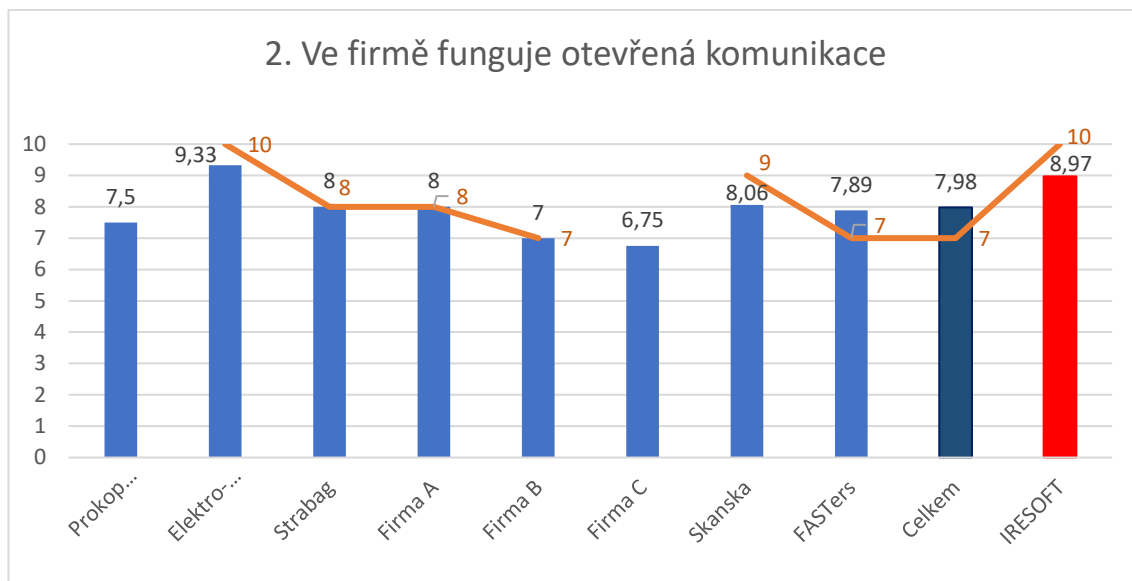


Graf 1 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 1

Z grafu je zřejmé, že ve většině stavebních firem je příjemné prostředí, které se nejčastěji podle hodnotící škály pohybuje kolem hodnot 8-8,44. Průměrná hodnota u oslovených firem je na hodnotě 8,42. Všechny firmy si stojí v tomto ohledu vyrovnaně.

U nestavební firmy zaměřené na budování firemní kultury je však oproti celkovému výsledku vidět až hodnotu 9,26, což se skoro blíží k absolutní spokojenosti zaměstnanců s prostředím firmy. Oproti celkovému hodnocení stavebních firem dohromady se jedná o rozdíl přesně jednoho bodu. Celkově můžeme zhodnotit, že **prostředí u všech dotazovaných firem je příjemné.**

Jako další přišla na řadu otevřená komunikace, protože v dnešní době se většinou ve firmách otevřeně nekomunikuje. Spíše se setkáváme se **strachem z vyjádření názoru**, aby nepřišel nějaký postih. Jsou zde i případy, kdy se bojí otevřeně komunikovat také zaměstnavatel, aby náhodou nebyl obviněn z nějaké nepřiměřenosti. To je spojené i s nedostatkem zaměstnanců, který jim občas nedává jinou možnost.



Graf 2 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 2

U otevřené komunikace nám hodnoty u některých firm celkem poklesly. Některé se dokonce blíží středové hranici. Nejhorší výsledek u stavebních firem byl 6,75. Průměrně se u stavebních firem blíží hodnotě 8, konkrétně vychází 7,98. Modus je bohužel až o 1 hodnotící bod níže. Očekávala bych, že v menších firmách to bude s otevřenou komunikací lepší, ale opak je pravdou, až na jednu, která se vyšplhala na hodnotu 9,33. U nestavební firmy se průměr dostal až skoro k hodnotě 9, ale její modus je až na hodnotě 10. Je možné říci, že u této firmy problém s otevřenou komunikací není.

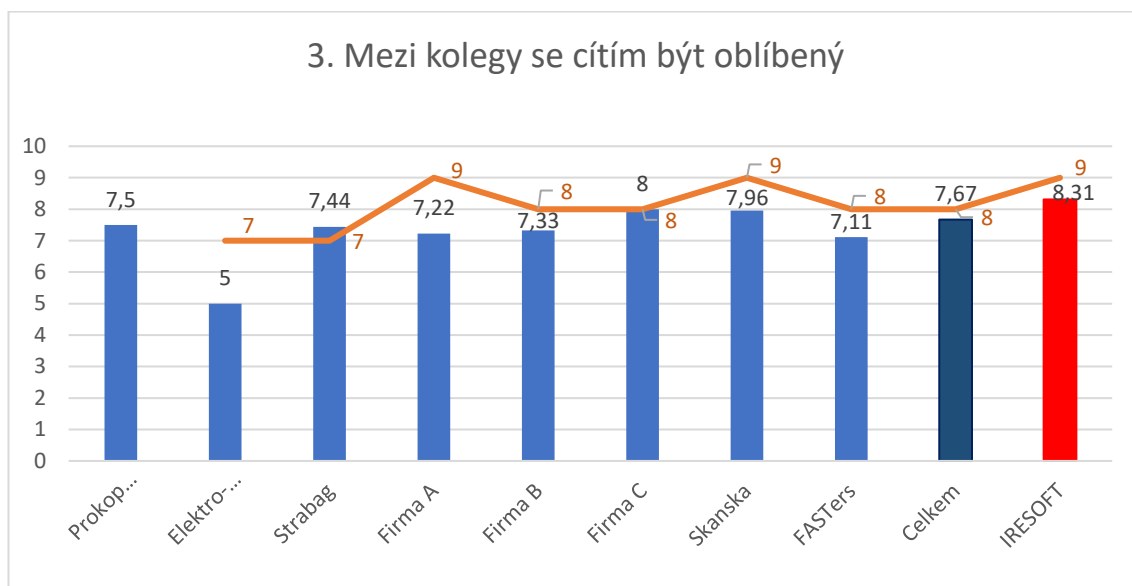
Abych se nezaměřovala jen na jednu nestavební firmu, procházela jsem ještě nějaké další možnosti. Dostala se mi do rukou další kniha o firemní kultuře. Byla z firmy CCV a je sice staršího data, ale pro dokreslení výsledků pomůže. Firemní kultura je zde opět zažitým a fungujícím pojmem. „**Šéfové jsou tu jiní, jsou přátelštější a otevřenější. Umí naslouchat. Nejsou kostnatí, stále hledají způsoby, jak věci dělat lépe. Vážím si jich pro jejich neutuchající snahu o zlepšování všeho a všech, včetně sebe. A v neposlední řadě pro jejich lidský přístup.**“ V této firmě také nejsou nijak zásadní problémy v komunikaci, zaměstnanci si naopak velmi cení, že s nadřízenými mohou jednat na rovinu. Objevil se tam jeden, pro mne velmi zajímavý, názor: „*Chybí mi komunikace v angličtině, ale vzhledem k českým zákazníkům je to pochopitelné.*“ Můžeme se tedy dále zabývat i tím, že zaměstnanci v komunikaci touží nejen po otevřenosti, ale i po vzdělávání. Projevuje se tak jejich **touha po seberealizaci a zlepšování.**

Je nutné, aby se spolu zaměstnanci naučili správně komunikovat a u toho stále **zachovávat zásady slušného chování.** Záležitosti by se rozhodně neměli probírat za zády dotyčného, kterého se týkají a už vůbec ne s lidmi, kterých se naopak vůbec netýkají. Důležité je nezapomínat na hierarchii ve firmě, ale ne ji nijak využívat proti ostatním. Zaměstnanci by si měli **konflikty umět řešit mezi sebou,** a ne chodit „žalovat“ nadřízenému jako ve školce. Důležité je komunikovat pozitivně a bez zbytečných emocí a dobře vše vysvětlit. Po dodržení výše uvedeného je velká šance, že spolu záležitost vyřeší pomocí **řešení výhra-výhra.**

Upřímnost a otevřenost je základem pro dobrou firemní kulturu, kde se lidé cítí bezpečně a nebojí se říkat, co si myslí. To může mít velký vliv na jejich celkové výkony a fungování.

Další otázka se týkala pozice jedince ve firmě. Konkrétně, zda se cítí být v kolektivu oblíbený, jinak řečeno, jestli v něm má úspěch. Pocit oblíbenosti nebo i popularity je pro jedince většinou dost důležitý, protože se tak většinou zjednoduší jeho život. Může se tak i zbavit strachu z vyjádření názoru, protože když budeme oblíbení dodá nám to pocit podpory ostatních.

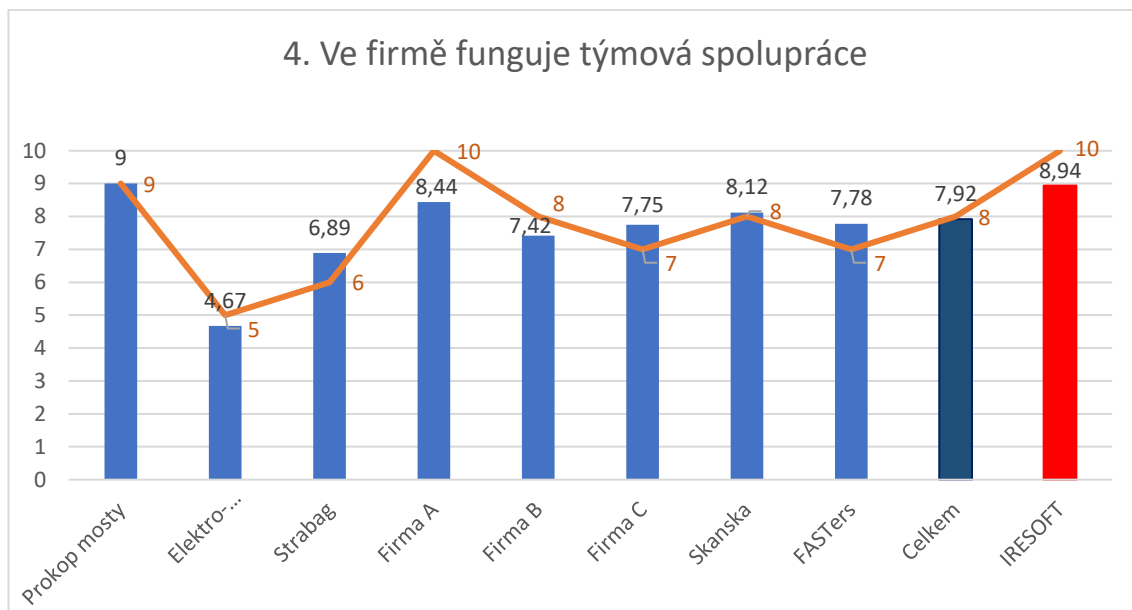
Zde byly odpovědi opravdu překvapující. Byl zde velký rozptyl odpovědí. Někteří zaměstnanci se mezi svými kolegy cítí být naprosto neoblíbení a zvolili na škále možnost 1. Až na tento extrém se většinou výsledky pohybovaly na hodnotě 7. Jedná se zde však o osobní pocit každého jedince. Je možné, že je oblíbenější, než si myslí. Oblíbenost se nedá naučit, ale existuje spousta typů nebo rad, které by jedincům mohly pomoci. Jinak **stačí selský rozum**. Všechna tato fakta však souvisí i s povahou jedince, jak bylo uvedeno v teorii. Někteří z nich o oblíbenost ani pocit podpory nestojí, protože „jedou sólo“.



Graf 3 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 3

U nestavební firmy se hodnoty opět dostávají výše než u těch stavebních. U modu se však, u této otázky, dostávají do roviny s hodnotou 9. Půjčila bych si opět pár názorů z firmy CCV, které jsou opravdu vystihující: „*Mou radost z práce podporuje týmový duch a vědomí, že nejsem pro druhé lidi jen nějakou rohožkou, o kterou si mohou otřít nohy, ale plnohodnotným členem týmu.*“ nebo „*Je štěstí, když člověk může chodit do práce rád a pracovat s lidmi, se kterými si rozumí.*“

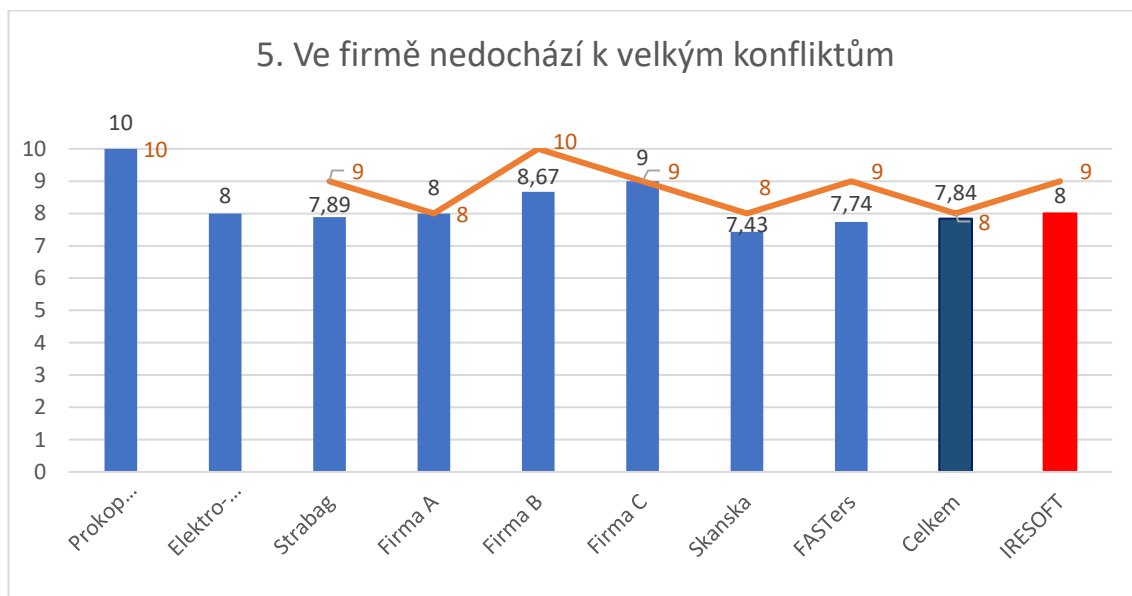
Jako další byla otázka týmová spolupráce, kde mne zajímalo, zda ve firmách vůbec funguje. Výsledky byly u některých firm opravdu šokující až znepokojující. V některých firmách to funguje a v některých ne. Teď jde o to zjistit, kde to má vliv na jejich výsledky.



Graf 4 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 4

Některé dotazované stavební firmy by měly na týmové spolupráci dost zapracovat. Je to jeden ze základních kamenů firem. Opět se můžeme zaměřit na **synergii**, která nám umožní zlepšovat naše výsledky. Sami jsou jedinci schopni zvládat méně, než když spojí své síly s někým dalším. Každá firma by měla být týmem. Základem dobrého týmu je rozhodně dobrá atmosféra a vzájemná důvěra, všichni by měli táhnout za jeden provaz, práce by je měla bavit, měla by fungovat komunikace a všechny problémy by se měly řešit konstruktivně. Pokud toto vše splníme, měl by tým dosáhnout výborných výsledků.

Pokud nebude fungovat **spolupráce a komunikace** může na pracovišti docházet ke konfliktům, které opět negativně ovlivňují pracovní výkony i psychiku zaměstnanců.



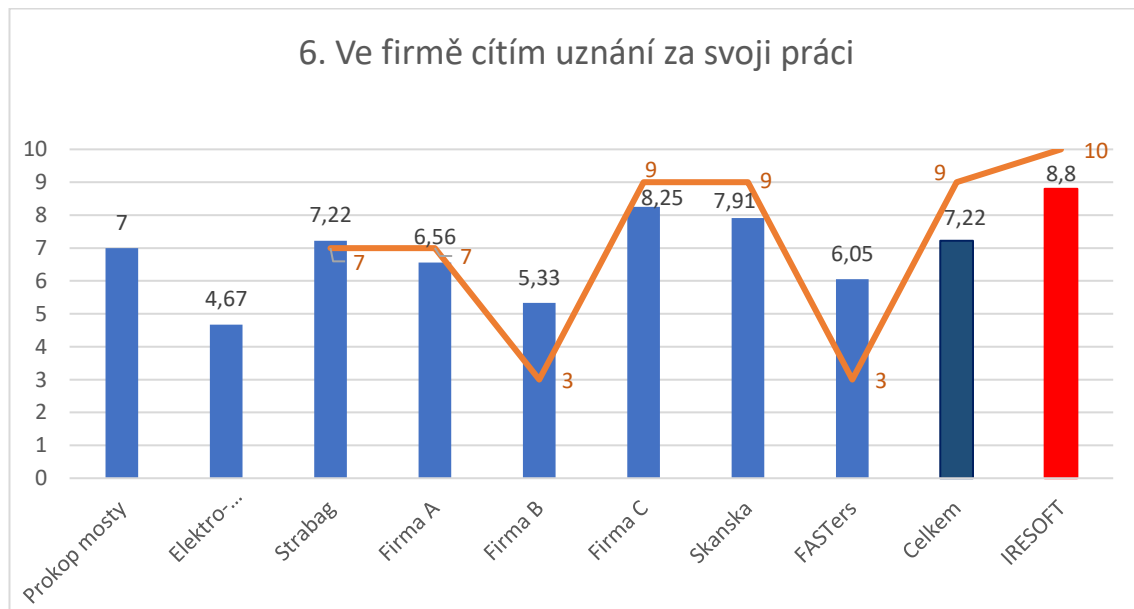
Graf 5 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 5

Proto následovala otázka, jestli ve firmě nedochází k velkým konfliktům. Ty menší jsou totiž součástí života. Zde se hodnoty pohybují opět různorodě a odpovědi se od sebe v některých případech dost odlišují. Protože pokud se v jedné firmě vyskytují odpovědi 1 a 10 můžeme jen polemizovat, čím je to zapříčiněno. Každopádně pokud ve firmě **dochází k velkým konfliktům**, měly by se **okamžitě řešit** jejich příčiny, které je potřeba, co nejrychleji, odstranit.

Zde můžeme vidět změnu i u firmy Iresoft, který i přes svoji firemní kulturu, má ve firmě také konflikty. A zatím, co u předchozích otázek byla u zaměstnanců shoda, u této otázky se objevila nejméně hodnota 3 a nejvíce 10. To je na jednu firmu také dost rozdílný názor. Podobně je na tom i firma CCV: „*Jste tu dobrá parta. Tým, jak se dnes říká. Jak už to bývá, máme každý jiné ambice, názory a své „pravdy“ jak by se to mělo dělat správně, ale když na to přijde táhneme za jeden provaz, pomáháme si ať už radou nebo i s daným úkolem. „Nekřečkejme“ informace jen pro sebe a svou nepostradatelnost, i když i tací jsou, ...*“

Snad v každé firmě se najdou jedinci, kteří můžou svými postoji narušovat prostředí firmy. V takových případech zaleží, jaké možnosti má firma. U těch stavebních nás to zavede většinou k problému s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce. Pak se stává hodnocení povahy vedlejším.

Následovalo pár dalších otázek na práci, kterou zaměstnanci ve firmách vykonávají a také na to, jak se k jejich práci staví zaměstnavatel. Hlavně se jednalo o pocity zaměstnanců.



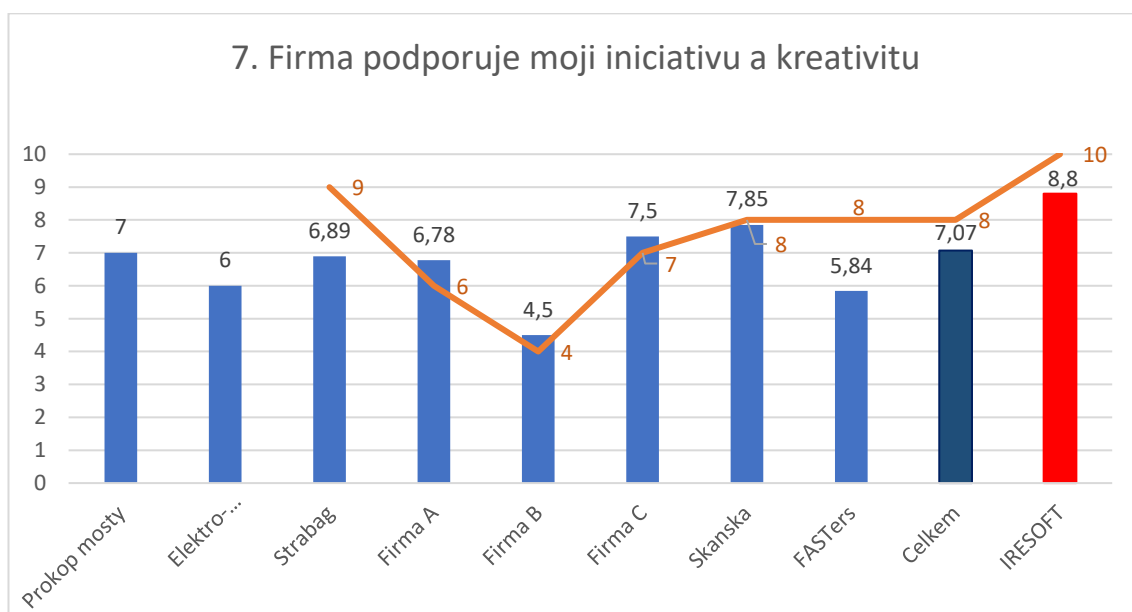
Graf 6 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 6

Zde došlo k naprosto šokujícím výsledkům. Modus u této otázky se u některých stavebních firem dostal pouze na hodnotu 3. Většina zaměstnanců tedy nepocítí uže skoro žádné uznání za svoji práci. Nejhorší průměrná hodnota se dokonce nedostala ani do poloviny. Až na výjimky se hodnoty u stavebních firem pohybovaly hodně u středu nabízené škály.

Celkový průměr je u stavebních firem na hodnotě 7,22. Nejlépe pak na hodnotě 8,25. Dle mého názoru v tomto stavební **firmy selhávají**. Měly by začít **více projevat uznání svým zaměstnancům**. Lidské zdroje jsou pro firmu jedny z těch nejdůležitějších a nepocitované uznání by mohlo být důvodem k jejich odchodu.

U nestavební firmy je modus na hodnotě 10 a průměrná hodnota za zaměstnance 8,8. Z toho výsledku je vidno, že v Iresoftu zaměstnanci cítí mnohem více uznání než ve stavebních firmách. Stejně tak tomu je i ve firmě CCV. „...jsme firma postavená na pochvale za dobře odvedenou práci, a ne na trestu za chyby. Jsem v CCV rád, protože mou práci oceňují nejen CeCeVáci, ale hlavně zákazníci.“ Tyto pocity by měly mít i zaměstnanci stavebních firem. Proto by se jejich šéfové měli pustit do pozitivní zpětné vazby. Je nezbytné zaměstnance v práci **motivovat a podporovat**.

Právě podpora zaměstnavatele hlavně, co se týče iniciativy a kreativity, byla další otázkou. Měla by odhalit, zda při aktivním zájmu zaměstnanců je firma na jejich straně.

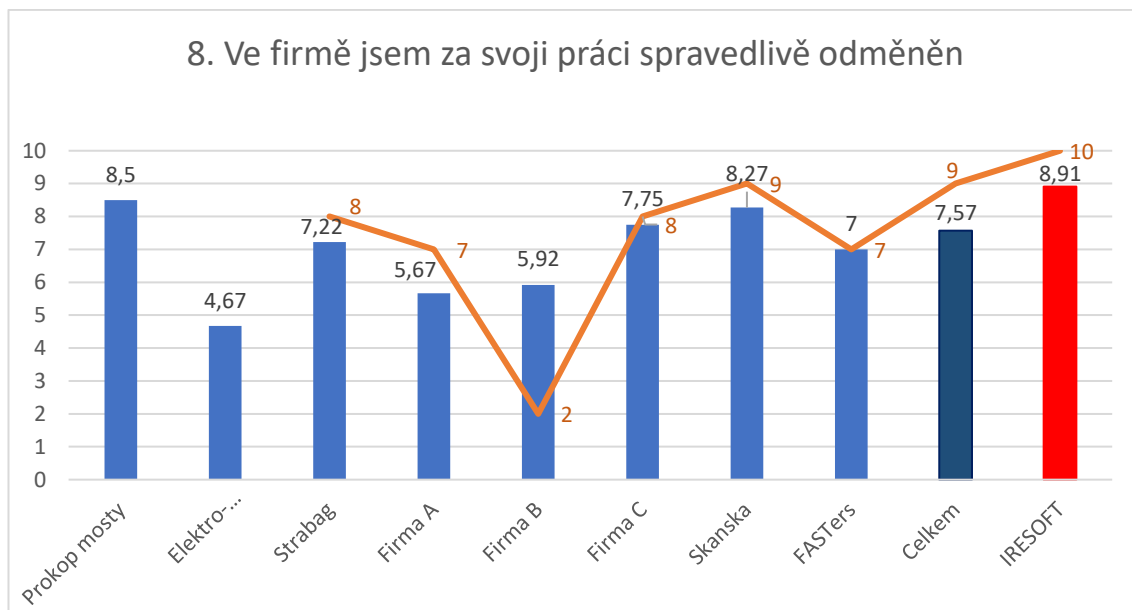


Graf 7 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 7

Zde se mají stavební firmy, co učit a na čem pracovat. Úplné „zabijáky“ iniciativy a kreativy jsme zde naštěstí nenašli, ale rozhodně je zde, co napravovat. Průměrně se u dotazovaných stavebních firem ukázala hodnota 7,07 hodnotícího bodu. Nejnižší se však dostala na hodnotu pouhých 4,5 s modem 4. U této stavební firmy je seberealizace jedinců naprosto neuspokojena a může vést k odchodu zaměstnanců.

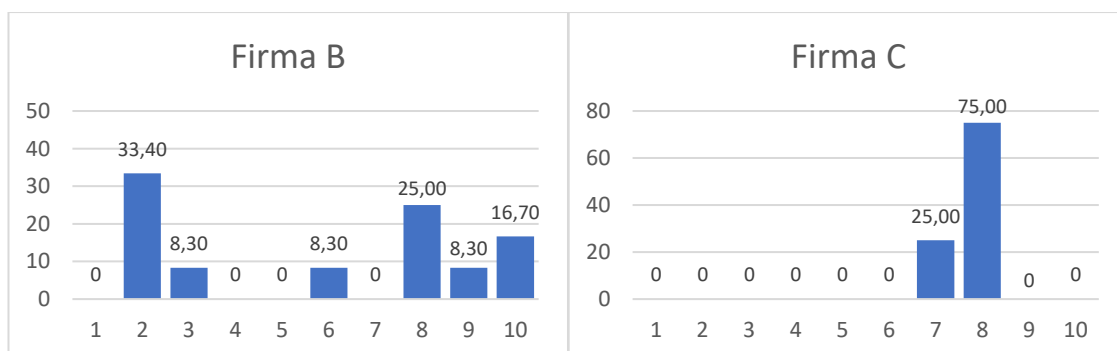
U nestavebních firem je situace opět o něco lepší. Jak říká jeden ze zaměstnanců CCV: „Kdo chce projevit iniciativu, dostane prostor.“ Tady by se dal uvést i zajímavý koncept od společnosti Google, kde zaměstnanec může využít až 20 % svého času na projekt, který by chtěl sám dělat. Díky této myšlence vzniklo v Googlu už mnoho inovací např. Gmail. U stavebních firem je to trochu jiné odvětví, ale iniciativa zaměstnanců by se měla podporovat vždy, když je to možné.

S uznáním a podporou přichází na řadu i spravedlivá odměna za práci.



Graf 8 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 8

Spravedlivé odměny se očividně většině zaměstnanců také nedostává. Podle analýzy si spousta zaměstnanců myslí, že by měla být odměněna lépe. Pro přiblížení výsledků byly zvoleny dvě firmy, pro ukázkou rozložení výsledků.

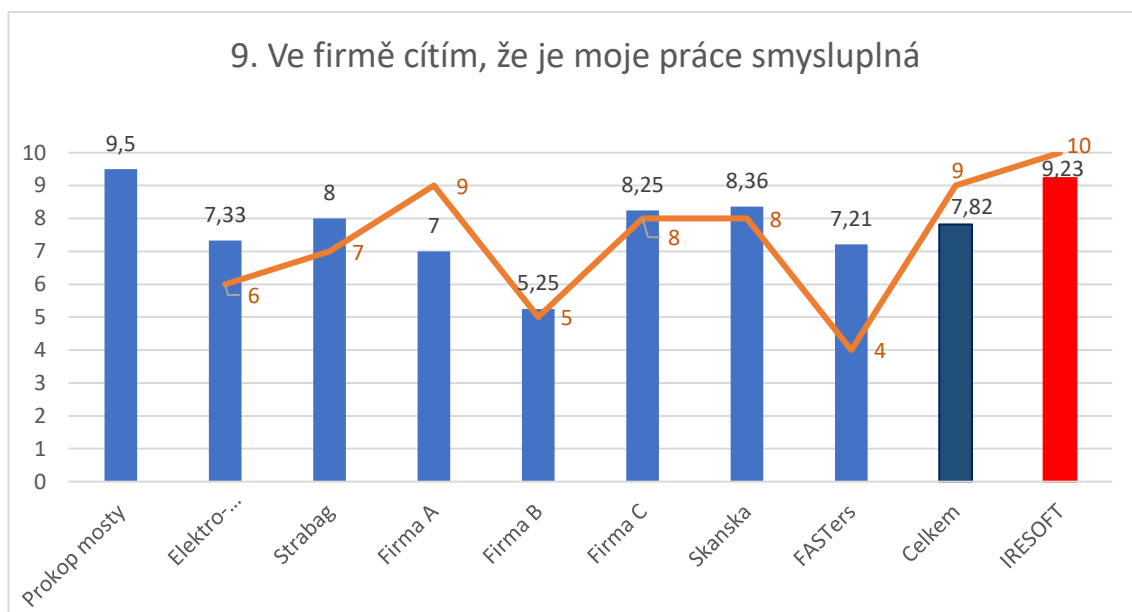


Graf 9 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 1/5 otázka 8

Rozložení hodnocení bylo opravdu zajímavé. Obzvláště u Firmy B, kde už ze souhrnného grafu bylo zřejmé, že průměrná hodnota vznikla z velkého rozprostření hodnot, jak je možné vidět. Oproti tomu u Firmy C jsou si hodnoty naopak hodně blízké. Z grafů je zřejmé, že u některých stavebních firem to v kolektivu cítí stejně a v některých se na tuto otázku rozdělí pracovníci na dva tábory. V takových případech bych hledala problém někde ve firmě. V dobře nastavené firmě by se totiž graf měl podobat spíše normálnímu rozdělení než, takto nesourodým hodnotám.

Pocit nedostatečného ohodnocení za práci může opět vést ke snížení výkonů pracovníka. V případě, že zaměstnanec odvádí dobrou práci, měl by dostat odpovídající odměnu, která této práci odpovídá.

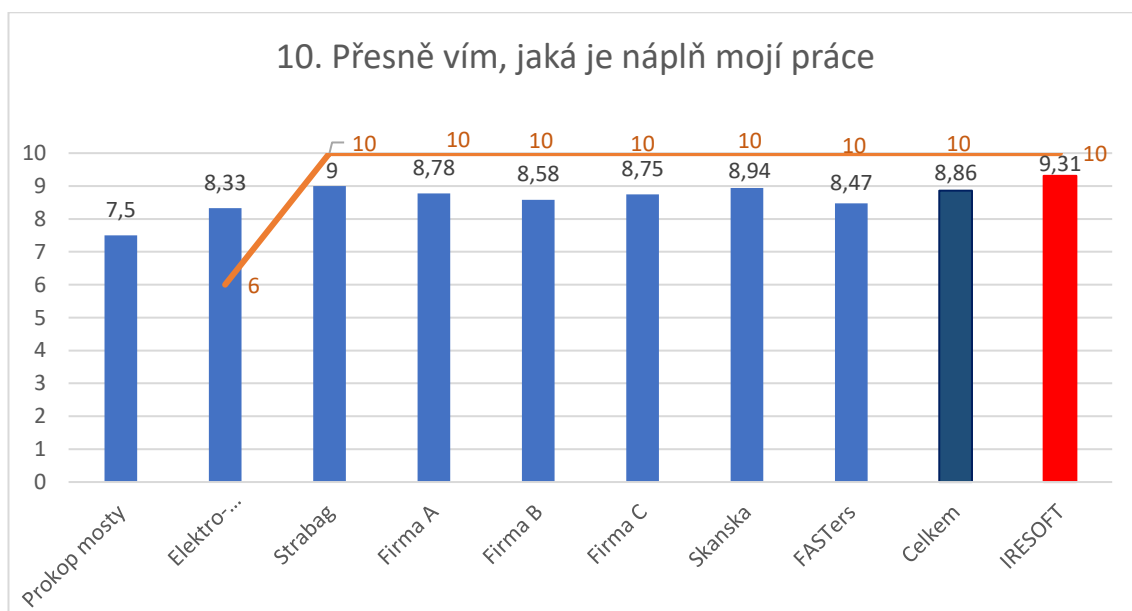
Dále jsem se ptala, zda zaměstnanci vůbec cítí, že je jejich práce smysluplná. V případě, že cítí, že jejich práce smysl spíše postrádá, tak jim musí chybět motivace, k tomu ji vůbec vykonávat. Naopak, když ví, že má smysl, vede to k lepším výkonům.



Graf 10 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 9

Ve chvíli, kdy se objevila odpověď, že vůbec ne, chtěla bych se dotyčného respondenta zeptat, proč práci vlastně dělá? Takový člověk by měl zvážit, jestli by pro něj nebylo lepší změnit zaměstnání. Krom toho extrému se u většiny objevily kladné odpovědi. Celkově se výsledky stavebních firem pohybují nad středovou hranicí. Jejich průměr je na hodnotě 7,82. Opět by se mohli inspirovat ve firmách nestavebních.

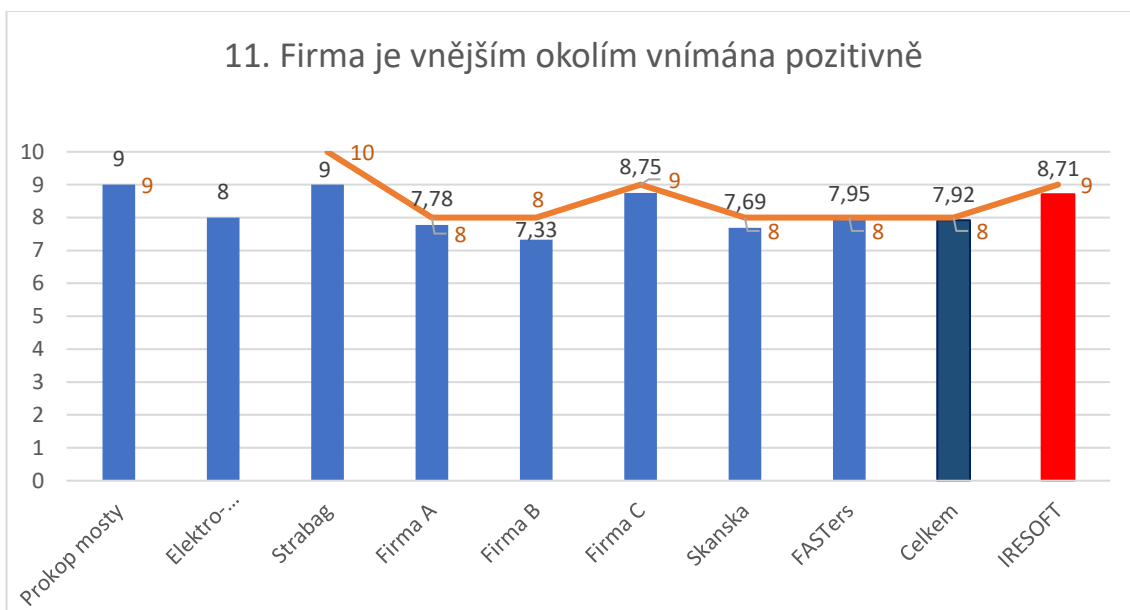
Pro malý průzkum informovanosti zaměstnanců o náplni jejich práce byla v dotazníku otázka, zda přesně ví, jaká je.



Graf 11 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 10

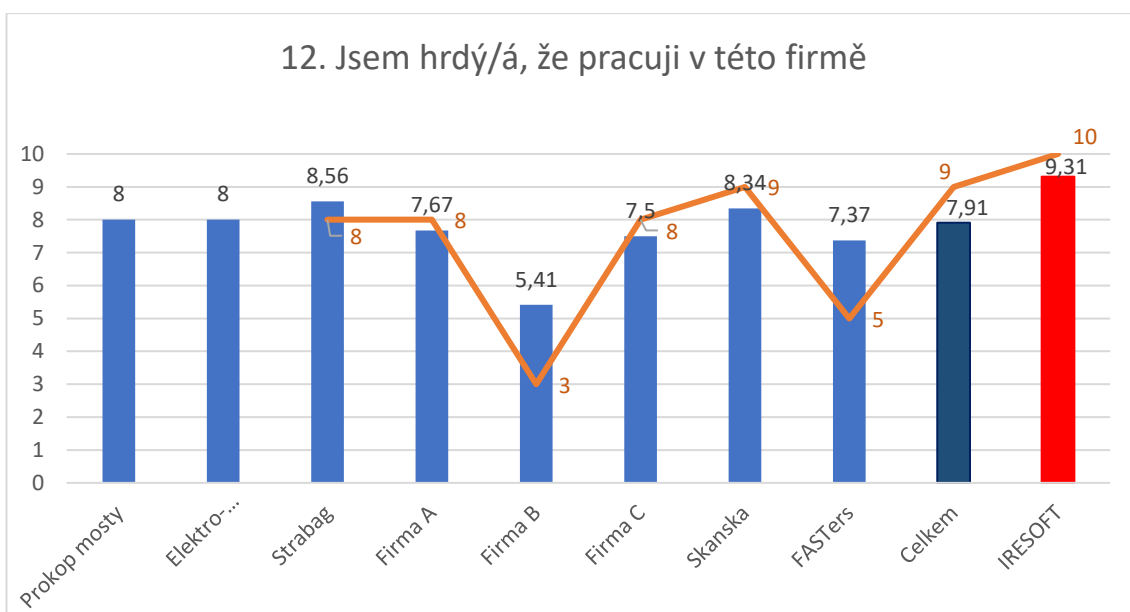
Můžeme vidět maximálně potěšující odpovědi, že většina z dotazovaných ví, jaká je náplň jejich práce. Modus u většiny firem je na hodnotě 10. Objevily se zde však i výjimky, které jsou v tom, co dělají, očividně naprosto ztraceni.

Ze zobrazení firemní kultury je vidět, že je důležité, jak působí na okolí.



Graf 12 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 11

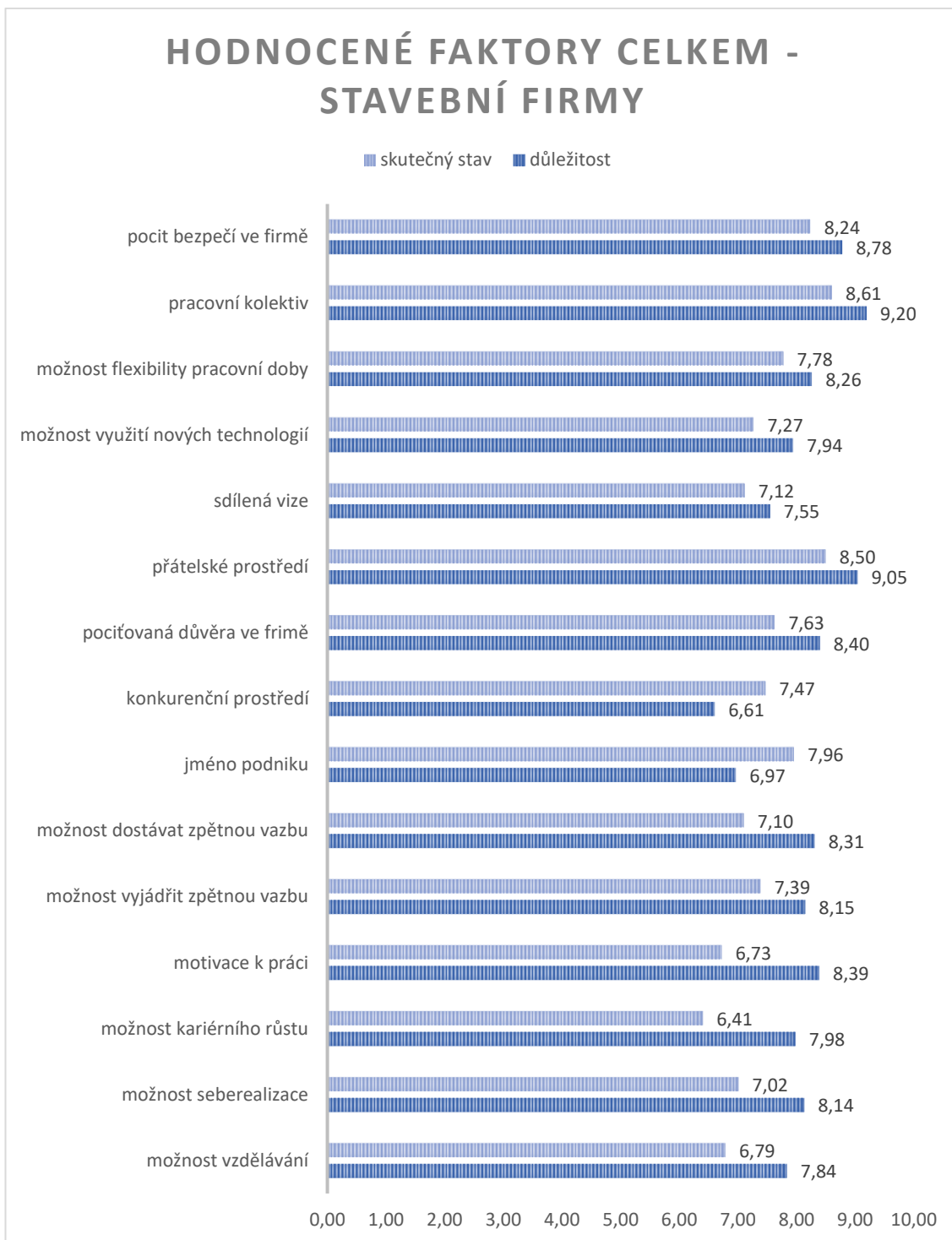
Zde jsou výsledky většiny firem opravdu vyrovnané. Pocitově zaměstnanci cítí vždy určité rezervy, ale jinak se shodují na pozitivitě svojí firmy. Modus je zde skoro shodně s průměrem na hodnotě 8.



Graf 13 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 12

Jako poslední otázka této části byl zvolen vztah k firmě zevnitř, kde měli respondenti projevit, zda jsou na práci ve firmě hrdí. U většiny firem byl výsledek opět velice blízký hodnotě 8. Ovšem jedna firma se dostala pouze na hodnotu 5,41, která by mohla být znepokojivá, protože pokud zaměstnanci nebudou na práci ve firmě hrdí, pravděpodobně dojde podle ukázky vyobrazení firemní kultury na negativní vliv na okolí. Tento fakt může mít na firmu do budoucna negativní následky.

V druhé a třetí části dotazníkového šetření se opakovaly stejné faktory ovlivňující práci, ale bylo na ně pohlíženo ze dvou odlišných pohledů. Nejprve mne zajímalo, jak jsou pro zaměstnance důležité. Poté, jaký je skutečný stav daných faktorů ve firmě. Podle soustavy otázek došlo k sestavení výsledků do grafu, který by měl situaci nejlépe popsat. Jsou v něm obě varianty, které tak lze snadno porovnat mezi sebou.



Graf 14 - Faktory ovlivňující práci ve stavebním podniku

Z Graf 14 můžeme usoudit, že se u většiny faktorů skutečný stav blíží k podobné hodnotě, na jaké je důležitost. U některých faktorů jsou naopak tyto hodnoty vzdálenější a stavební firmy by na nich měly zapracovat.

Jako nejdůležitější faktor pro pracovníky se ukázal **pracovní kolektiv**, který dosáhl průměrné hodnoty 9,20. A hned další byl faktor **přátelského prostředí**, jehož průměrná hodnota je 9,05. Oba tyto faktory jako jediné přesáhly průměrnou hodnotu 9 na hodnotící škále. V obou případech se hodnoty, jako pozitivní úkaz, i blíží skutečnému stavu fungování firmy. U kolektivu je rozdíl pouhých 0,69 a u prostředí jen 0,55. Jako další důležitý faktor s hodnotou 8,78 je zde **pocit bezpečí ve firmě**, který má také velice blízko skutečnému stavu.

Další důležitost se pohybovala mezi 8,4 - 8. Podle důležitosti v následujícím pořadí: **pocitovaná důvěra ve firmě, motivace k práci, možnost dostávat zpětnou vazbu, možnost flexibility pracovní doby, možnost vyjádřit zpětnou vazbu, možnost seberealizace**. Mírně pod hodnotou 8 se umístily faktory: **možnost kariérního růstu a možnost využití nových technologií**. Dále je pro zaměstnance důležitá **možnost vzdělávání a sdílená vize**.

Na rozdíl od prvních dvou faktorů se u některých z těchto setkáváme s většími rozdíly mezi jejich důležitostí a skutečným stavem ve firmě. Největší rozdíl je u faktoru motivace k práci, kde je vidět propad o 1,57. U zpětné vazby je rozdíl u možnosti vyjádření 0,79 a u možnosti dostávání 1,21. U možnosti seberealizace je rozdíl 1,12 a u možnosti vzdělávání 1,05 hodnoty hodnotícího bodu. U těchto faktorů by bylo dobré vylepšit jejich skutečný stav. Jedná se totiž o velmi důležité faktory jak pro firemní kulturu, tak pro zaměstnance.

Jako méně důležité, ne však nedůležité faktory jsou pro zaměstnance samotné **jméno podniku a konkurenční prostředí**. Hodnota jejich skutečného stavu je ovšem v obou případech vyšší. U jména podniku je skutečný stav na průměrné hodnotě 7,96 podobně jako u konkurenčního prostředí s hodnotou 7,47.

V druhé části dotazníku se na konci objevila i otázka, která dala možnost zaměstnancům přidat pro ně další důležitý faktor nebo faktory. Je velká škoda, že u této otázky se neobjevilo více odpovědí. Celkově se jich vyskytlo pouze 6, což je dost málo, na to jaké jsou ještě možnosti.

Tabulka 8 - Další důležité faktory ve stavebních firmách

Napadá Vás ještě nějaký důležitý faktor pro Vaši práci, který nebyl zmíněn? Pokud ano, můžete ho/je prosím připsat: (autentický přepis včetně stylistických a gramatických nepřesností)
<i>Pracovní informovanost,</i>
<i>Benefity jako firemní vozidlo pro soukromé účely, premie, stravenky, Multisport karta atp.</i>
<i>Bonus</i>
<i>finanční ohodnocení</i>
<i>Týmová práce</i>
<i>Postoj nadřízených v problémových situacích (např. když zaměstnanec udělá chybu - způsob chování nadřízeného)</i>

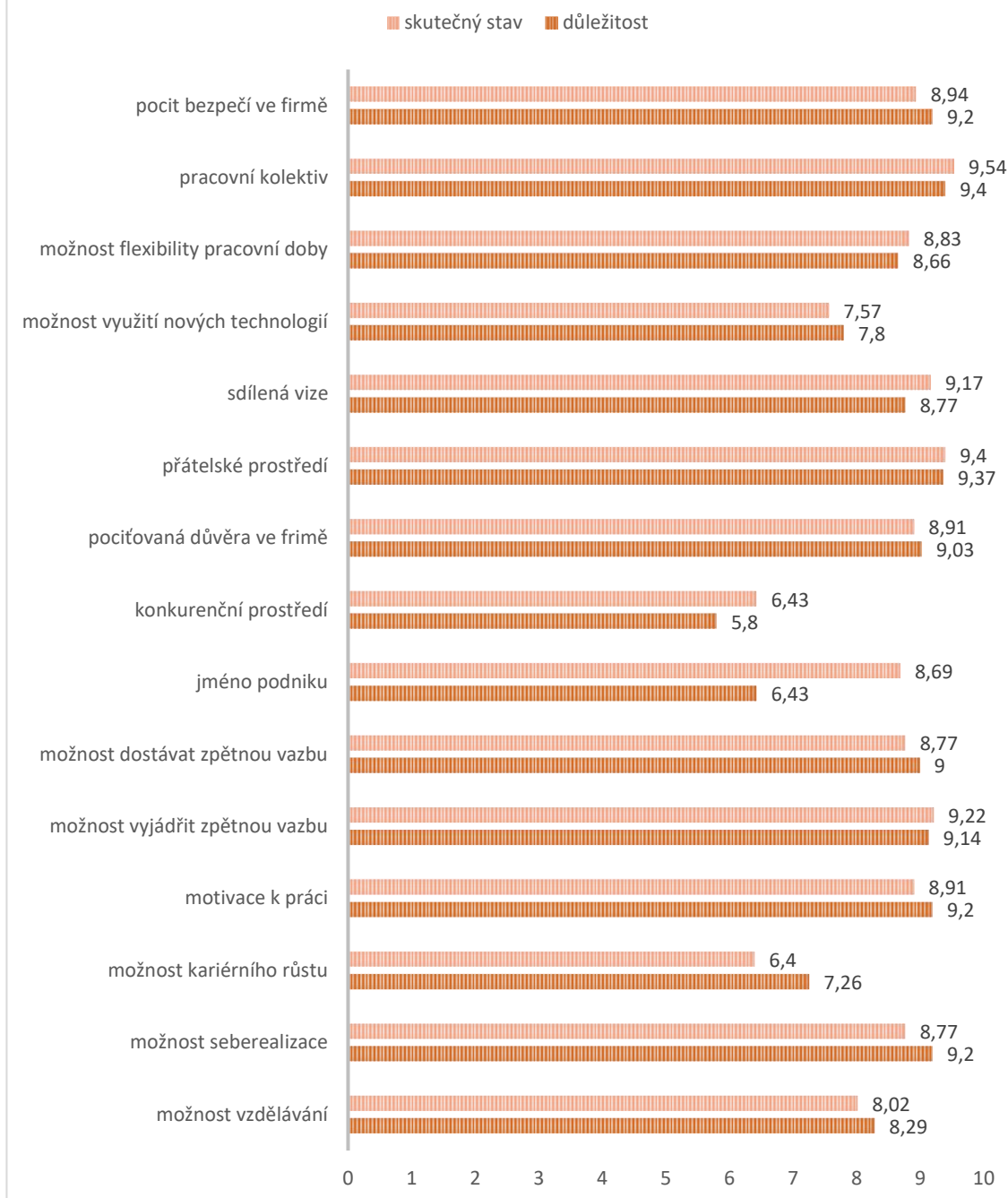
K mému údivu se od nikoho neobjevila odpověď plat, která nebyla přidána mezi hodnocené faktory. A přitom právě plat je pro většinu z nás v práci právě ten rozhodující faktor. Objevily se však alespoň odpovědi jako **finanční ohodnocení, prémie, stravenky** nebo **bonus**. Dále se zde objevilo i **firemní vozidlo** nebo **Multisport karta**. Pro moji práci byly nejzajímavější faktory: **pracovní informovanost, týmová práce** a opravdu nejzajímavější **postoj nadřízených v problémových situacích**.

Tyto odpovědi odráží hodně zajímavých informací právě z firemní kultury. Informovanost jako taková rozhodně souvisí s komunikací a s výše zmíněným nasloucháním. Na toto může plynule navázat právě i postoj nadřízených v problémových situacích, který je na komunikaci založený. Stejně tak jako možnost dostávat i vyjadřovat zpětnou vazbu. Tyto faktory ve spoustě firem nedosahují takové úrovně, jaké by měly. Pro takovéto nadřízené doporučuji přečíst si knihu *Radikální otevřenost* od Kim Scott, která popisuje jak být silným lídrem, ale přitom neztrácet lidskost. U její tvorby je popsán celý její příběh a právě zkušenosti s příšerným šéfem. Konstatuje, že pokud šéfové jdou do přímé konfrontace bez zájmu o druhého, jedná se o útočnou agresi. Pokud jsou naopak příliš měkkí a vyhýbají se otevřenému jednání, jde o ničivou empatii. Když jednání postrádá respekt i upřímnost, jedná se o manipulativní neupřímnost. Scottová prosazuje myšlenku **radikální otevřenosti**. Říká, že aby se z lídrů stali dobří šéfové, musí o své podřízené projevovat osobní zájem. [22]

Pomocí celého toho konceptu k tomu definovala tři klíčové úkoly správného lídra. Jako první je **vytvořit týmovou kulturu** založenou na poskytování právě zpětné vazby. Tedy chválit i kritizovat, aby se lidé včas dozvěděli, že má k jejich práci vedoucí výhrady, a měli možnost to ještě napravit. Jako druhý úkol má **vybudovat soudržný tým**, jenž táhne za jeden provaz s dostatečnou motivací. Jedná se zde o správné lidi na správných místech. A jako poslední úkol je **dosahovat výsledků**, na něž bude tým hrdý. Zde se můžeme opět vrátit na začátek, kde je důležité si je hlavně nastavit tak, aby byly realistické a dosažitelné. Na prvním místě jsou vztahy. Je opravdu důležité dobře poznat lidi, kteří jsou přímo pod vedoucím. V dnešní době se setkáváme spíše s dynamikou moci, strachem z konfliktů a hlavně nedostatkem času. Proto ještě definovala dva velmi důležité aspekty budování vztahů. První je **projevování osobního zájmu**, jinak řečeno nedržet se pouze profesionální roviny. Pro dobré vztahy je nutné znát kolegy i podřízené jako lidské bytosti. Jako druhý aspekt je tu **přímá konfrontace** neboli právě schopnost dát lidem vědět jak si stojí. Může být někdy hodně tvrdá, ale jedná se o způsob, jak vyjádřit, že nám na někom záleží. Oba tyto aspekty budují důvěru a podporují komunikaci, což vede k dosažení výsledků. [22]

Stejně faktory byly hodnoceny i ve firmě Iresoft. Z výsledků je vidět, že skutečný stav se maximálně přibližuje důležitosti a u některých faktorů je dokonce v přesahu. Stejně jako u stavebních firem se jako nejdůležitější ukázaly faktory pracovní kolektiv s průměrnou hodnotou 9,52 a přátelské prostředí se stejnou hodnotou 9,52. Dominují zde také možnosti dostávat a vyjadřovat zpětnou vazbu, pocit bezpečí ve firmě a možnost seberealizace. Jediný větší rozdíl mezi skutečností a důležitostí se objevil u faktoru možnosti kariérního růstu.

HODNOCENÉ FAKTORY CELKEM - IRESOFT



Graf 15 - Faktory ovlivňující práci ve firmě IRESOFT

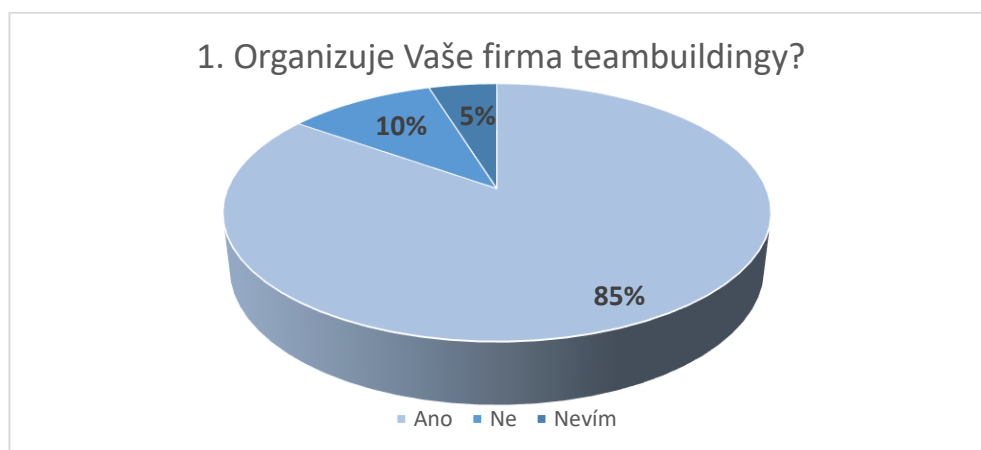
Samozřejmě byla firmě Iresoft položena i stejná doplňující otázka. I zde byl počet odpovědí nižší, ale přece jen někteří respondenti napsali pár zajímavých typů. Mezi další důležité faktory považují sdílené společné hodnoty. Velmi zajímavá však byla odpověď nekonfliktních kolegů, z důvodu ohrožování ostatních faktorů tímto jedincem. Kolegové jsou zde bráni jako druhá rodina.

Tabulka 9 - Další důležité faktory ve firmě Iresof

<p>Napadá Vás ještě nějaký důležitý faktor pro Vaši práci, který nebyl zmíněn? Pokud ano, můžete ho/je prosím připsat: (autentický přepis včetně stylistických a gramatických nepřesností)</p>
<i>Sdílené hodnoty</i>
<i>Kolegové jsou mojí druhou rodinou</i>
<i>Sdílení společných hodnot ve firmě.</i>
<i>nekonfliktní kolegové v týmu, to je pro mě velmi důležité a ze zkušenosti můžu říct, že i 1 může výše zmíněné faktory ohrožovat</i>

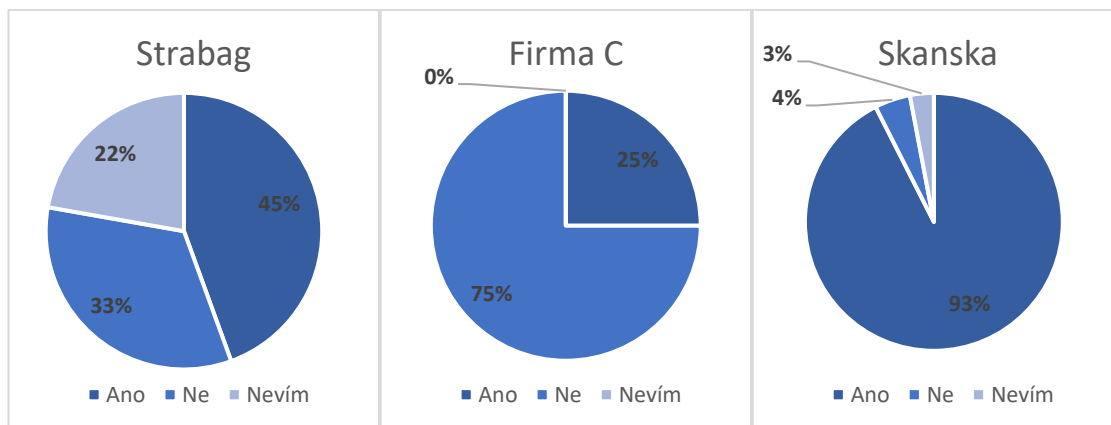
Uvedené doplňující faktory jsou hodně spojeny s celým charakterem a smýšlením, které ve firmě panuje. Zakládají si na právě sdílených hodnotách.

V předposlední části jsem se otázky pokusila zaměřit na týmovou spolupráci, která je také hlavním tématem této práce. U tohoto tématu je důležité utužování vztahů v týmech, k čemuž hlavně pomáhá organizování firemních nebo týmových teambuildingů jak bylo možné zjistit v teoretické části práce. Právě proto se jich týkaly i jedny z prvních otázek této části.



Graf 16 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 1 stavební firmy

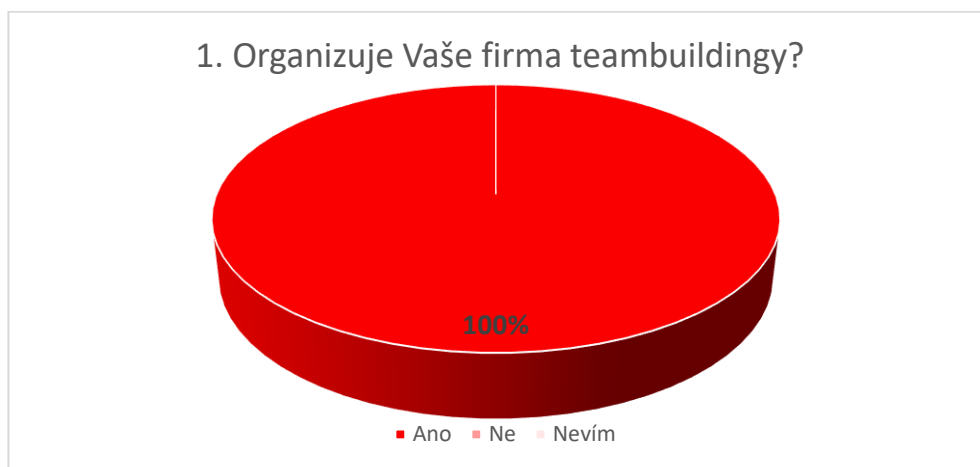
Celých 85 % stavebních firem organizuje teambuildingy, pro utužení pracovního kolektivu. Jako jeden z prostředků péče o firemní kulturu je tento fakt potěšující. Bohužel znepokojivých je zbylých 15 %. Příčinnou toho, že 5 % respondentů využilo odpovědi „Nevím“ je, buď jejich krátké setrvání ve firmě, nebo špatná informovanost. V prvním případě budeme doufat, že až se nějaký bude konat, tak jim za pomoci některého z informačních nástrojů firmy dojde upozornění, aby dostali možnost pořádně se s kolektivem poznat. Hlavně pro nováčky je totiž dost důležité, aby se do firmy takto začlenili. V druhém případě by se jednalo buď o selhání firmy, která má problém s informováním zaměstnanců nebo s nezájmem zaměstnanců o utužování vztahů s ostatními kolegy. V obou případech by se firmy měly, nad těmito výsledky, zamyslet. Objevilo se zde i 10 % odpovědí, u kterých firma teambuildingy neorganizuje, zvláštností na tom však zůstává fakt, že se nejednalo o celou firmu. Může to být způsobeno i rozdílným chápáním teambuildingů, kde za něj někteří zaměstnanci považují i pouhá setkání u piva, které si sami zaplatí a někteří naopak striktně berou pouze akce pořádané vedením, která jsou plně hrazena firmou a nezasahují do volného času.



Graf 17 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 4/5 otázka 1

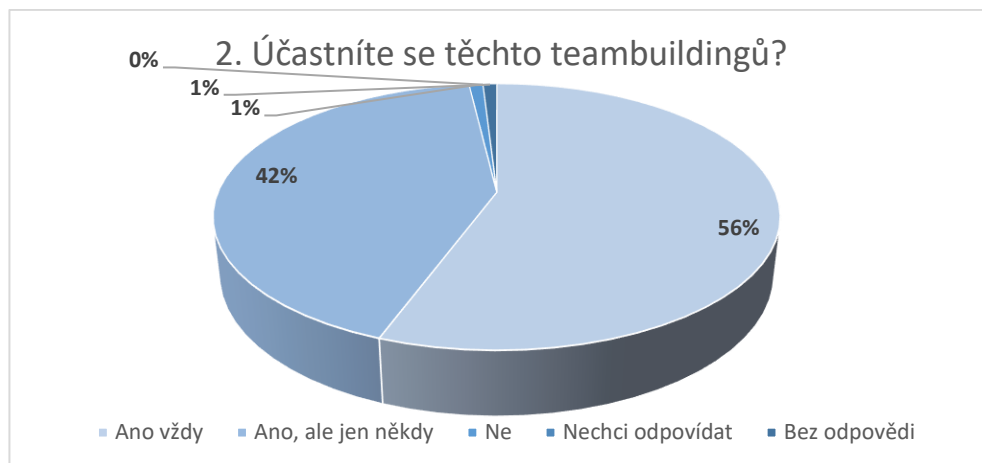
Pro ukázkou byly vybrány tři stavební firmy, které reprezentují výsledky. Nejvíce zajímavé výsledky poskytla firma Strabag, u které pravděpodobně opravdu vážně komunikace. Stejně tak můžeme sledovat podobné výsledky i u Firmy C, u které paradoxně jedna čtvrtina teambuildingy má, ale tři čtvrtiny firmy je nemá. U firmy Skanska nejsou sice rozdíly tak rapidní, ale přesto se zde objevuje škála všech odpovědí, proto by se i ta by měla zaměřit na lepší informování zaměstnanců.

Stejná otázka samozřejmě byla i v dotazníku Iresoftu. A jak je vidět na následujícím grafu, u této firmy je naprosto jasno a všichni to vědí. Krásná ukáзка, jak by to mohlo být i u stavebních firem.



Graf 18 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 1 Iresoft

Právě, aby se ověřil již zmiňovaný zájem o teambuildingy, když už je firma pořádá, byla položena následující otázka. Ta by měla ověřit, jak to vypadá s účastí na nich. K tomu jsem využila hned následující otázku, kterou dotyční, kteří na první otázku této části odpověděli „ne“ mohli vynechat. Stejný předpoklad byl i u odpovědi „nevím“, kde většina odpověděla, že nechce na následující otázku odpovídat. Proto byla následující otázka vyhodnocena pouze z 85 % respondentů stavebních firem, kteří odpověděli, že jejich firma teambuildingy pořádá.

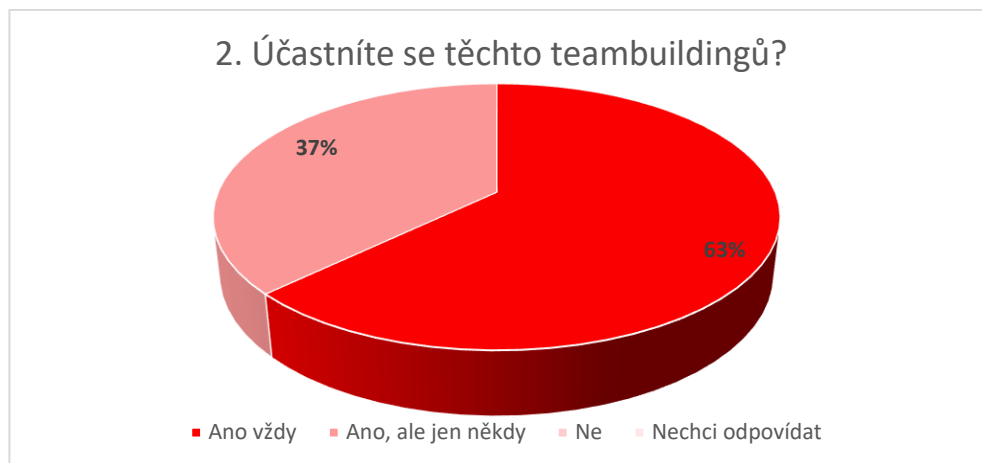


Graf 19 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 2 stovební firmy

U těchto výsledků je vidět popularita teambuildingů. Celkově se 98 % dotazovaných teambuildingů účastní. Více než polovina dotazovaných se jich dokonce účastní vždy. Zbýlých 42 % se jich účastní, ale jen někdy. Jeden z respondentů na otázku vůbec neodpověděl a jeden dal, že se jich neúčastní. U těchto dvou odpovědí jde o to, jestli dotyčný bez rozmyslu vypnil dotazník, aniž by vůbec věděl, na co odpovídá. Nebo existuje ve firmě nějaký opodstatněný důvod, proč se nechce těchto akcí účastnit. Protože už jeden takovýto člověk může mít negativní vliv na fungování celého týmu nebo i celého kolektivu firmy. U této otázky by bylo ještě dobré dozjistit, jak často firma teambuildingy pořádá. Při vyšší intenzitě je samozřejmě pochopitelné, že ne vždy je ideální situace a spousta z dotazovaných má jistě jiné důležitější povinnosti. Pokud však firma podobnou akci pořádá jednou ročně měla by být taková účast možná i povinná.

Z různých článků na internetu je tento způsob kontaktování však nepopulární obzvláště bavíme-li se o povinnosti se teambuildingu účastnit. Setkala jsem se i s výrazem „skamarádit se na povel“, kde by mohlo takové smíšení mít naprosto opačný efekt. Stejně, tak, že pokud se takovéto povinné akce někdo přece jen nebude chtít účastnit nějaký způsob (důvod), jak to udělat, si jistě najde. Stejně tak, pokud naopak budou chtít mít zaměstnanci na pracovišti dobré vztahy, tak si cestu k ostatním kolegům najdou sami. Tyto názory odráží již zmíněné individuality a teambuilding by měl být právě nástrojem pro podporu těch, kterým se tato cesta nehledá snadno a pokus o změnu názoru těch, kteří ji nechtějí hledat vůbec.

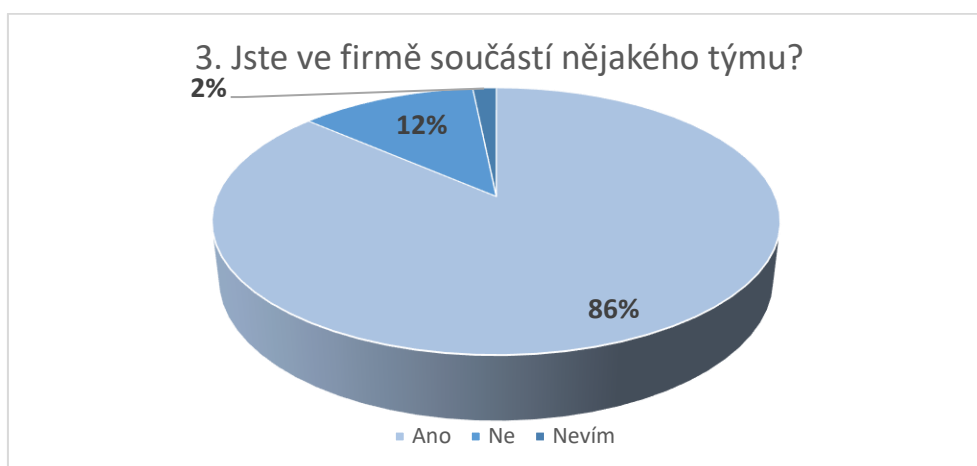
Důležitý je pro většinu zaměstnanců i výběr aktivit případně výběr místa pro teambuilding. Pro ženy se objevili jako nepopulární například pivovary, které jsou naopak oblíbené u mužů. Stejně tak jako výrazné obhalování se například při plavání v bazénu nebo v nějaké aquaparku. Můžeme sem zahrnout i, pro většinu starších nebo méně zdatných, různé sportovní aktivity, u kterých se budou cítit nekomfortně. Proto se musí zvolit taková aktivita, která bude vyhovovat, co největší části kolektivu, ideálně, která bude vyhovovat všem. Oblíbené bývají pobyty v přírodě, se střídáním různých aktivit a relaxe. U teambuildingů by měla být předem známa jejich obsahová stránka, a také vysvětleno, co všechno je cílem všech probíhajících aktivit. Na programu nejčastěji bývají sebezoboznávací aktivity a činnosti podporující spolupráci v týmu.



Graf 20 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 2 Iresoft

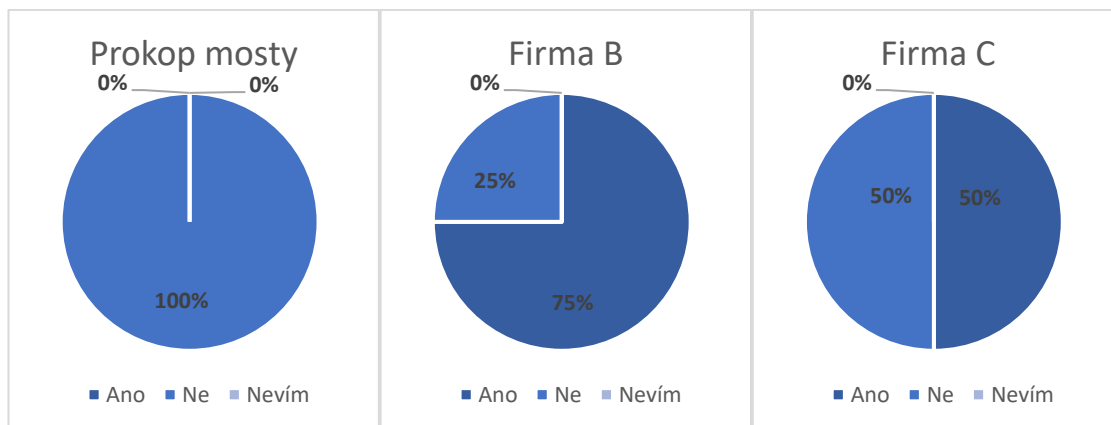
Ve firmě Iresoft došlo samozřejmě také ke zhodnocení, zda se zaměstnanci účastní teambuildingů. Celkově se opět účastní celých 100 % dotazovaných, v rozložení 63 %, kteří se účastní vždy a 37 % jen někdy.

Když už víme, že ve většině firem se týmy budují. Tak by bylo dobré ověřit zda jsou zaměstnanci nějakého součástí.



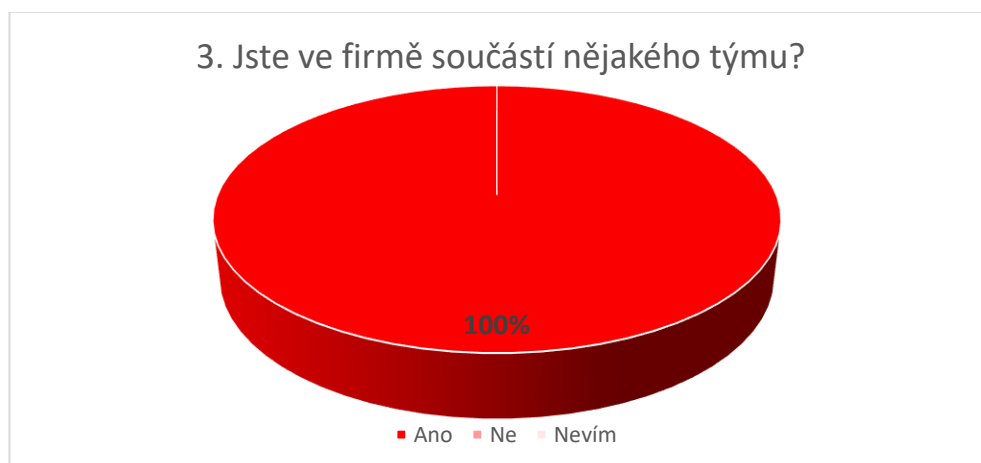
Graf 21 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 3 stavební firmy

Většina, přesně tedy 86 %, dotazovaných je součástí nějakého týmu. Pouze 2 % neví, zda jsou, či nejsou součástí týmu a zbylých 12 % tvrdí, že součástí nejsou. Podle mne už když člověk je součástí firmy, tak ona sama by měla tvořit tým. Proto si myslím, že každý zaměstnanec by mohl říct, že je součástí týmu. Bohužel, tomu tak není. Opět zde bylo vybráno několik firem pro bližší náhled výsledků. Jako první firma Prokop mosty, která sice pořádá teambuildingy, kterých se zaměstnanci účastní, ale nepovažují se za součást týmu. Podobný případ nastal i u firmy B, kde se 25 % zaměstnanců necítí jako součást nějakého týmu, byť se tyto respondenti aktivně účastní teambuildingů. Jako poslední byla zvolena Firma C, u které jsou výsledky 50/50. Takže přesně polovina dotazovaných se cítí být součástí týmu a polovina ne.



Graf 22 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 4/5 otázka 3

U ostatních firem došlo, až opět na některé malé odchylky jednoho nebo dvou jedinců, kteří si nejsou jistí, k vzájemné shodě. Různorodost výsledků je dána u mnohých firem tím, že každý zaměstnanec může tuto otázku pochopit jinak. Může být třeba v týmu, ale i tak se necítit jeho součástí. Nebo naopak může se cítit součástí kolektivu, ale nepovažuje firmu za svůj tým, protože jeho pozice tomu nenapovídá. Stejně tak tomu může být i když kolegové spolupracují na jednom projektu, tak díky odlišnostem jejich výsledné práce to nepovažují za práci v týmu, takzvaně protože si každý dělá to své.

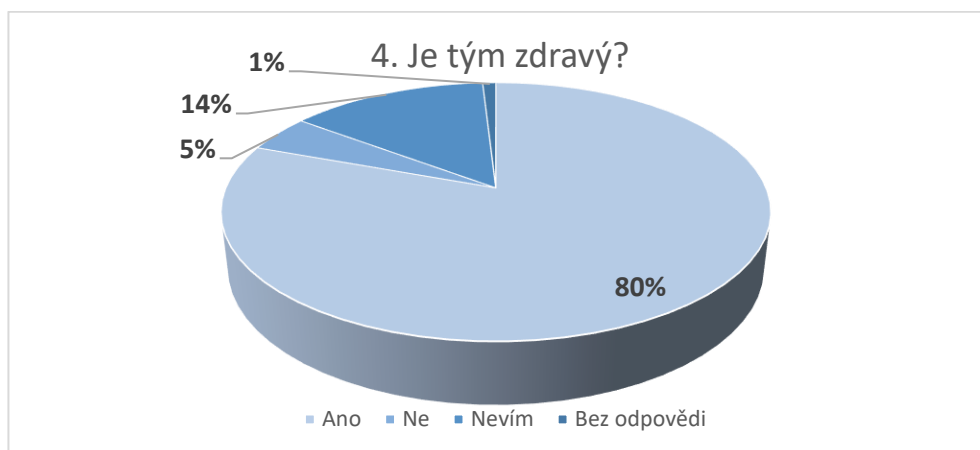


Graf 23 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 3 Iresoft

U firmy Iresoft můžeme opět vidět, že zaměstnanci mají jasno. Přesně ví, zda jsou součástí týmu a to tak, že každý z respondentů v nějakém je. Opět by se takovýto výsledkem mohly stavební firmy inspirovat a zaměřit se na to, aby dokázaly jejich zaměstnanci jasně odpovědět.

V případě, že na tuto otázku respondenti odpověděli, že nejsou součástí týmu měli zbylé otázky této části přeskočit. U některých, pravděpodobně z důvodu nepřechtení poznámky, k přeskočení nedošlo. Jejich odpovědi byly tedy vyloučeny, aby nezkrusovaly výsledky. Byly posuzováni pouze respondenti, kteří jasně vědí, že jsou součástí týmu. Na řadu přišla totiž otázka zdraví týmu, u které bylo odhaleno, že si pod tímto slovním spojením někteří neumí představit jeho správný význam.

Na konci dotazníku byl prostor pro respondenty a právě zde se objevila poznámka: „Nepochopil jsem otázku jestli je můj tým zdraví. Pokud bylo myšleno, fyzické zdraví jednotlivých členů týmu. Tak odpověď je ne vsichni členové týmu nejsou momentálně zdraví.“ Myslím si, že celá současná situace kolem pandemie, která právě probíhá a opravdu se s ní neustále sektáváme, ovlivňuje smýšlení lidí. Opravdu jsem tuto otázku nemyslela na fyzické zdraví členů týmu, ale oceňuji, že někdo odhalil, že by to tak mohlo být myšleno, protože toto slovní spojení není známé a ještě nás ovlivňuje výrazně současný stav kolem nás. I přes tento fakt, že možná nedošlo ke správnému pochopení, jsem výsledky uvedla do následujícího grafu.



Graf 24 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 4 stavební firmy

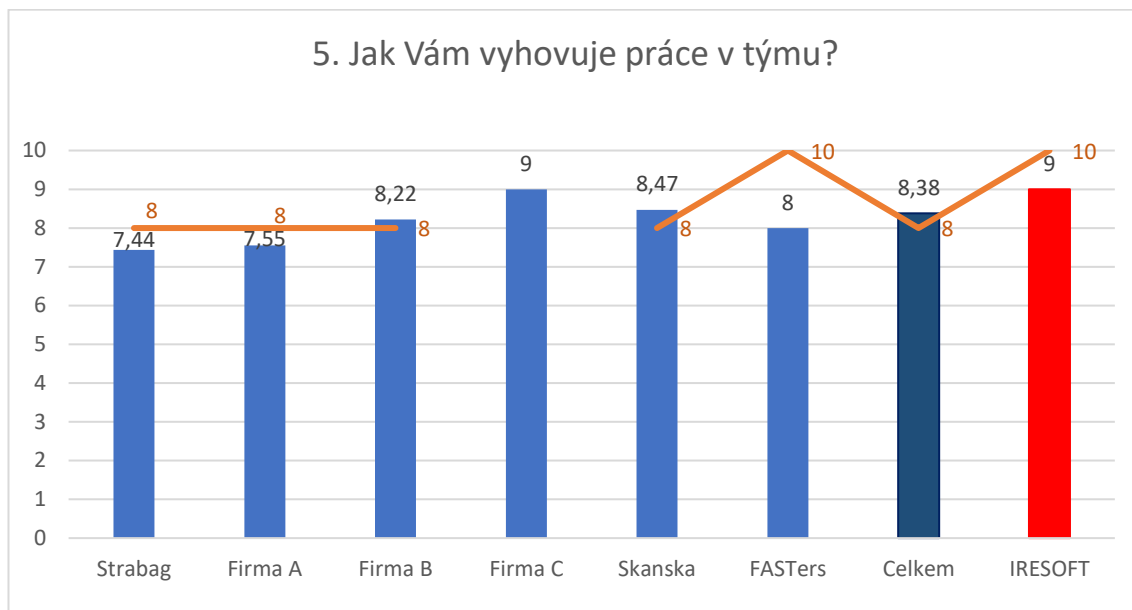
Většina dotazovaných myslí, že je jejich tým zdravý. Objevila se však i 14% skupina, která neví. Tento jev může naznačovat již zmíněné nepochopení významu „zdraví týmu“ nebo nějaký problém. Objevilo se 5 % respondentů, kteří si myslí, že tým zdravý není. Pokud je to pochopeno správně objevil se nám u stavebních firem malý problém. Pokud se však jedná o fyzické zdraví jednotlivých členů není jiná možnost, než jim všem přát brzké uzdravení.



Graf 25 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 4 Iresoft

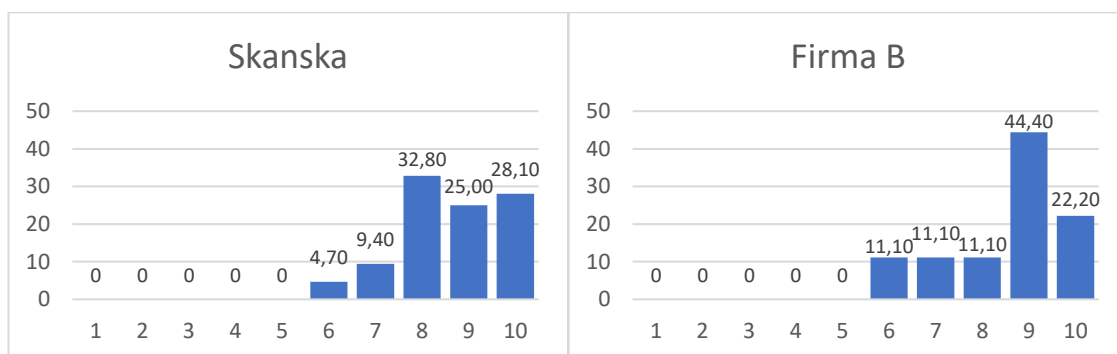
U této otázky se i u firmy Iresoft objevilo malé odchýlení od většiny. Bohužel není možné říci, jestli z důvodu, že někdo cítí nějaký problém nebo je také ovlivněn probíhající pandemií a vzpomněl si na nějakého nemocného kolegu.

V týmu je důležité mít týmové hráče, tak jsem se zaměřila i na to, zda vůbec respondentům vyhovuje práce v týmu.



Graf 26 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 5

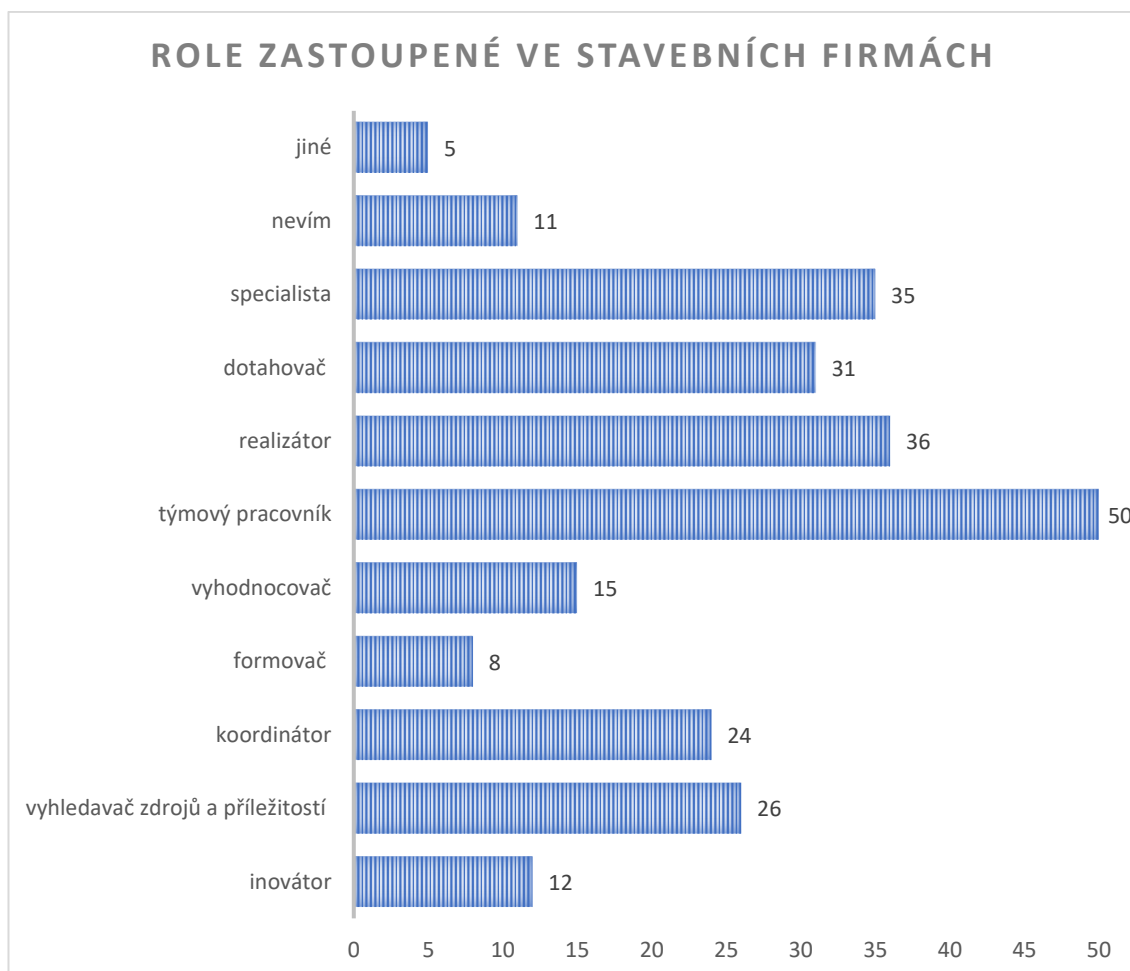
Z grafu jasně vyplývá, že modus se u stavebních firem pohybuje nejčastěji na hodnotě 8. S mírnými odchylkami se v podobných hodnotách pohybují i průměrné hodnoty všech stavebních firem. Firma Iresoft zde svými výsledky opět vyniká a její modus se vyšplhal až na hodnotu 10 s průměrem 9. Pro ukázkou jednotlivého rozložení hodnot byly vybrány dvě firmy, které se nejvíce blíží celkovému průměru.



Graf 27 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 4/5 otázka 5

Byť jsou si průměrné hodnoty velmi blízké z grafů můžeme vidět značné rozdíly v rozložení odpovědí. U uvedených firem však nedochází k nějakému většímu vychýlení a všechny odpovědi se drží v hodnotově vyšší polovině nabízené škály. Je nutné zde zmínit, že si možná někteří jedinci nechávají ještě rezervu, i když jsou s prací v týmu spokojeni. Výsledky této otázky považuji za pozitivní a je možné konstatovat, že většině dotazovaných, kteří pracují v týmu, to vyhovuje.

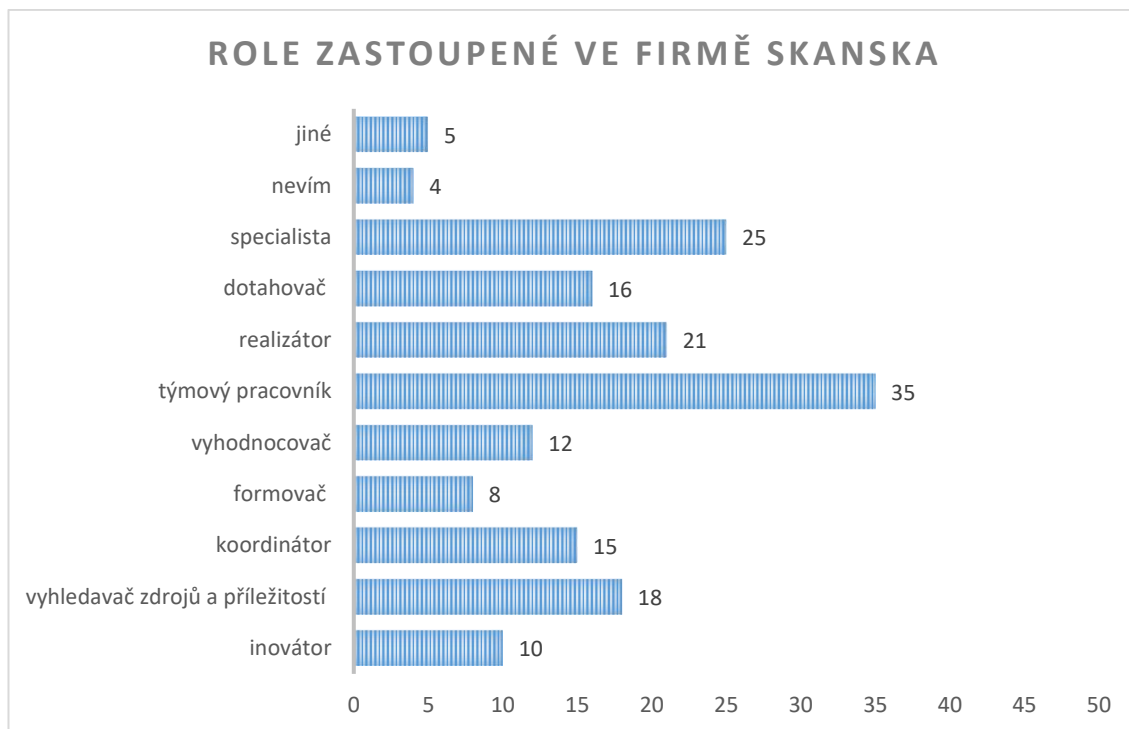
Následovalo zastoupení jednotlivých rolí ve stavebních firmách. Jelikož jsem nevěděla, zda budou respondenti názvy jednotlivých rolí znát, byly k nim přidány vždy dvě hesla, která by měla pomoci k jejich charakteristice.



Graf 28 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 6 stavební firmy

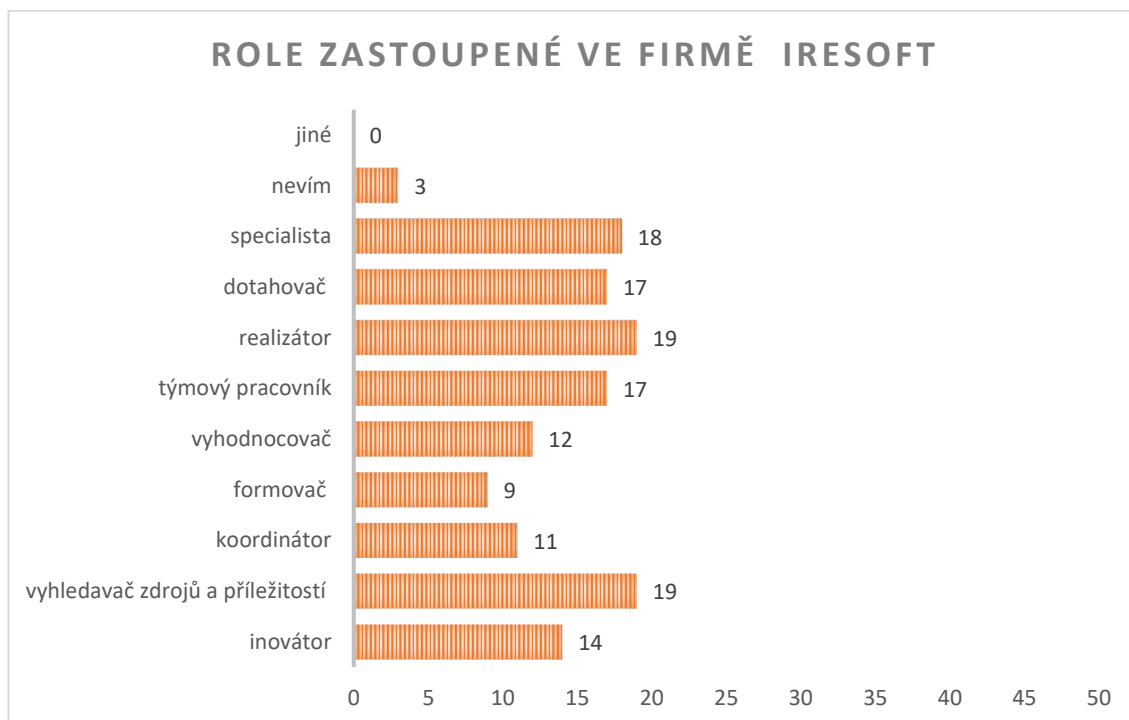
Většina z dotazovaných byla schopna určit svoje role bez větších problémů. Podle výsledků je zřejmé, že si správně, až na některé výjimky, určili hned několik hodících se rolí. Velice správně mi tam i jeden z respondentů připsal: „*Jde o kombinaci, chvíli to a chvíli ono, dle potřeby.*“ Bohužel se mezi respondenty objevila i odpověď „nevím“ a z toho vyplývá, že se pravděpodobně ani na základě hesel, nebyli schopni přiřadit k žádné roli. Pro takové případy byla připravena v dotazníku i možnost „jiné,“ u které se objevilo také pár zajímavých odpovědí: „*team leader*“ „*vedoucí*“ „*člověk na všechno*“ „*mistr*“ „*vedoucí týmu*“. U většiny firem se dostal dotazník k menšímu počtu respondentů, tak se rozložení rolí ve firmě nemohlo výrazněji projevit. Nejvíce respondentů se přiklonilo, ať už samostatně nebo v kombinaci k možnosti „týmový pracovník“. Mezi další výrazné skupiny ve stavebním podniku můžeme zařadit „specialisty“ „realizátory“ nebo „dotahovače“. Velký počet specialistů je dán specifičností celého stavebnictví a individuálností výsledných produktů. Jako méně zastoupené role můžeme uvést „formovače“, „inovátory“ nebo „vyhodnocovače“. U inovátorů je to logické, protože jejich velké množství v týmu by mohlo vést spíše k problémům.

Jedna ze stavebních firem měla zastoupení ve všech rolích, a proto byla zvolena pro reprezentaci výsledků. A případně možné porovnání s nestavební firmou.



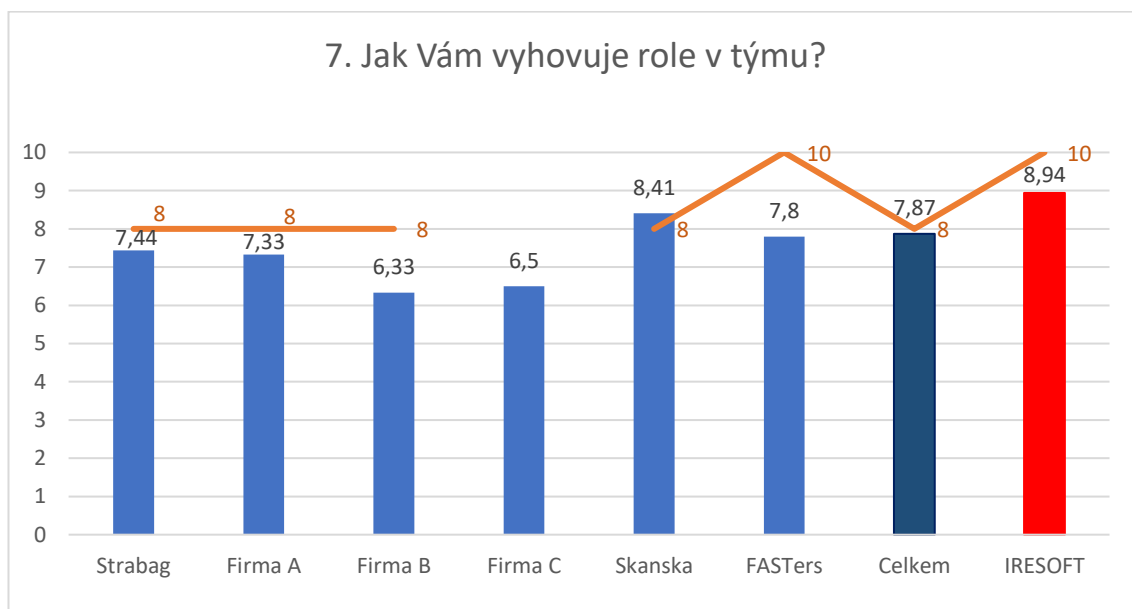
Graf 29 - Prezentace výsledků zvolené stavební firmy část 4/5 otázka 5

U zvolené firmy můžeme vidět velice podobné rozložení, které nám vychází v celkovém hodnocení stavebních firem. Potěšující je, že většina se považuje za týmové pracovníky, kteří jsou pružní a přizpůsobiví různým situacím, což je dobré. Stejně jako velký podíl specialistů, kteří potvrzují odbornost v oboru.



Graf 30 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 6 Iresoft

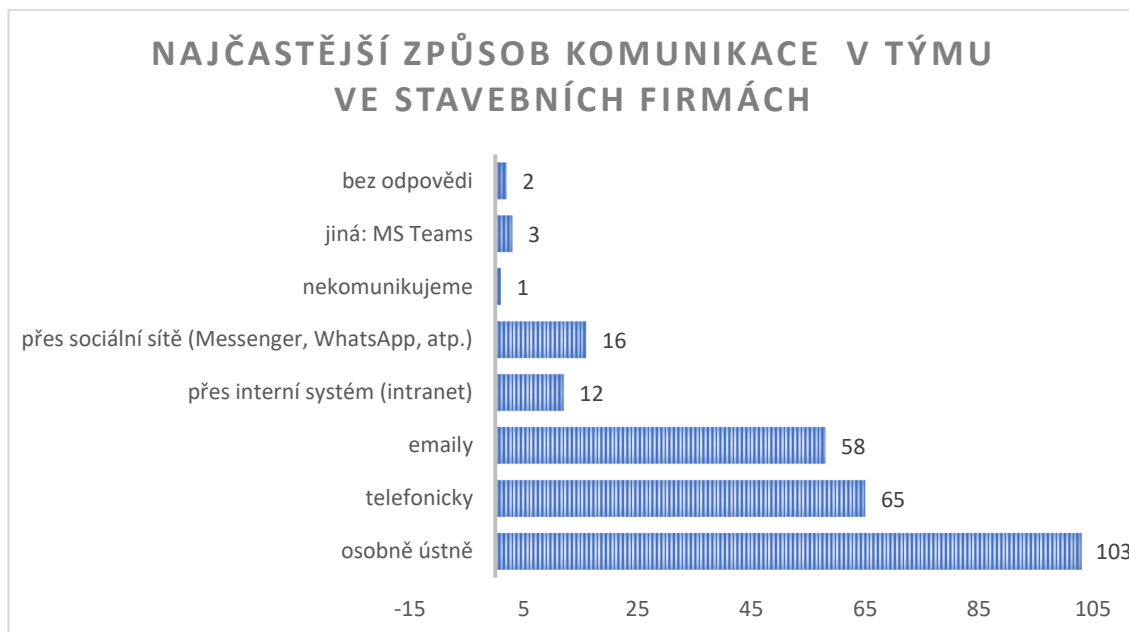
U firmy Iresoft je vidět více rovnoměrné zastoupení jednotlivých rolí. U tři respondentů byly dokonce označeny všechny role. Objevily se tu však i odpovědi „nevím“ sice pouze v malém zastoupení, ale přece. Z toho opět vyplývá, že se pravděpodobně ani na základě hesel nebyli schopni přiřadit k žádné roli. Pro takové případy byla připravena v dotazníku již zmiňovaná možnost „jiné,“ kterou bohužel nikdo nevyužil.



Graf 31 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 7

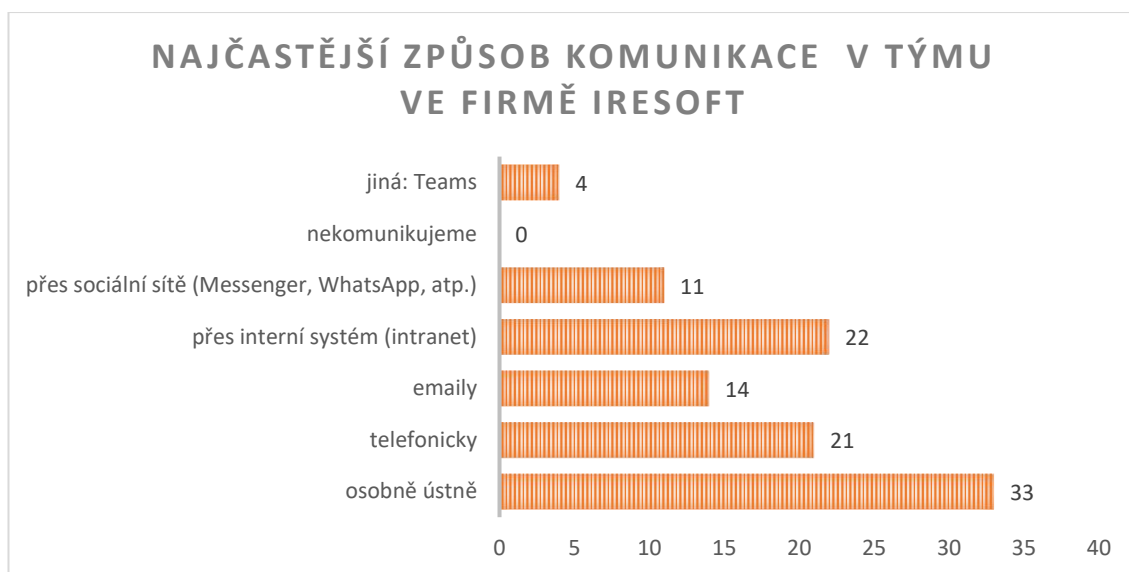
U vyhodnocení této otázky jsou vidět podobné výsledky jako u otázky 5 této části, kterou je možné vidět na Graf 26. Modus se zde u většiny firem opět pohybuje u hodnoty 8. U dvou firem se průměrné hodnoty pohybují na 6,33 a 6,5. To sice nelze považovat za nijak špatné, ale určitě by bylo možné to vylepšit. Muselo by u těchto firem proběhnout nějaké bližší šetření a zjistit, jaký problém ve své roli nebo rolích mají. Tyto problémy je nutné řešit, pokud to jde. Pokud ne, tak by mohlo být řešením, buď převedení role na někoho jiného v týmu nebo přidat do týmu někoho dalšího, kdo nevyhovující roli převezme.

Už v teoretické části bylo odhaleno, že základem k dobré týmové spolupráci je komunikace. Proto byla následující otázka zaměřena na způsoby komunikace ve firmě, kde se mezi odpověďmi vyskytla i možnost, že ve firmě dotyční nekomunikují. Jak je možné vidět na Graf 32. Většina dotazovaných mezi sebou komunikuje. Objevila se přece jen jedna odpověď, u které byla odpověď, že nekomunikují a dvakrát byla otázka bez odpovědi. I tento jeden respondent může být znakem nefungující firemní kultury a opravdu by ve firmě v tomto ohledu mělo dojít ke zjednání nápravy. Nejčastějším způsobem komunikace je nepřekvapivě osobní ústní komunikace. Další početné skupiny jsou telefonická a emailová komunikace. U velkého počtu respondentů byla uvedena právě tato třetice způsobů dohromady. Občas zaměstnanci komunikují pomocí sociálních sítí nebo přes interní systém dané společnosti. Jako možnost „jiné“ pár respondentů uvedlo nástroj MS Teams.



Graf 32 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 8 stavební firmy

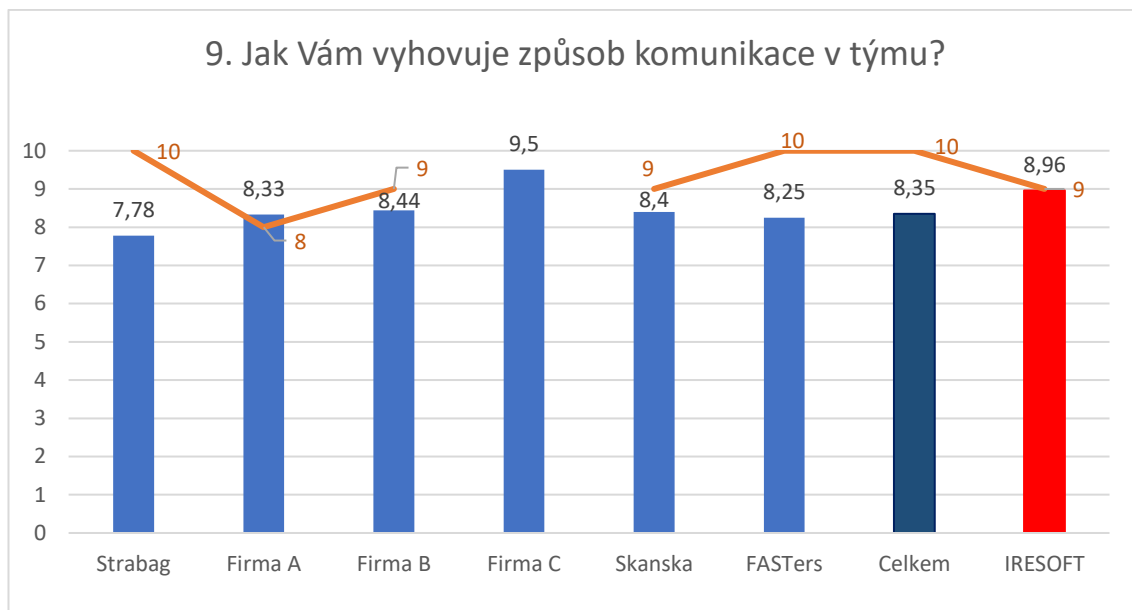
Tato otázka bude však určitě ovlivněna současným stavem, který různé způsoby komunikace, díky nouzovému stavu z části změnil. Někteří zaměstnanci byly totiž nuceni zůstat z různých důvodů na homeoffice, který osobní setkávání neumožňuje.



Graf 33 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 8 Iresoft

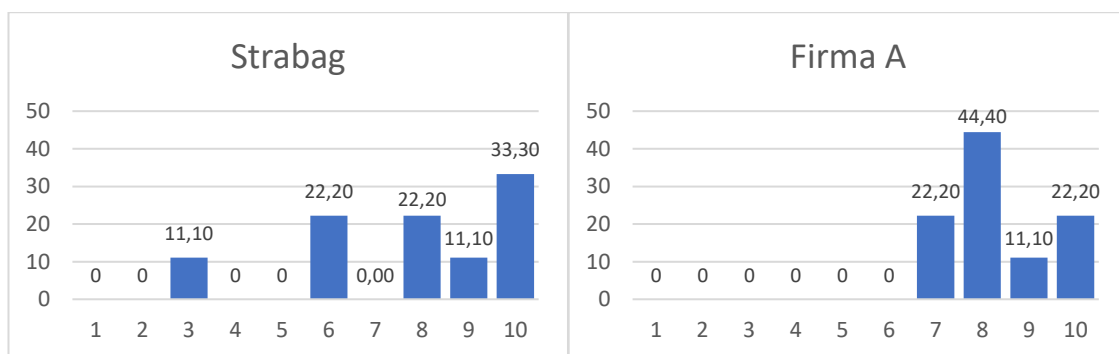
Ve firmě Iresoft stejně jako ve stavebních firmách upřednostňují osobní komunikaci. Zde se však oproti stavebnictví na druhé pozici objevil interní systém, kterému je v těsném závěsu telefonický způsob komunikace. Vyrovnaně si dále stojí emaily a sociální sítě. Jako jiné se i zde objevil MS Teams.

U této otázky bylo nutné dozjistit, zda tyto způsoby komunikace zaměstnanci firem považují za vyhovující. Musíme zde opět zmínit ovlivnění odpovědí danou situací, kde může někomu více vyhovovat osobní komunikace, ale nyní nemá tuto možnost.



Graf 34 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 9

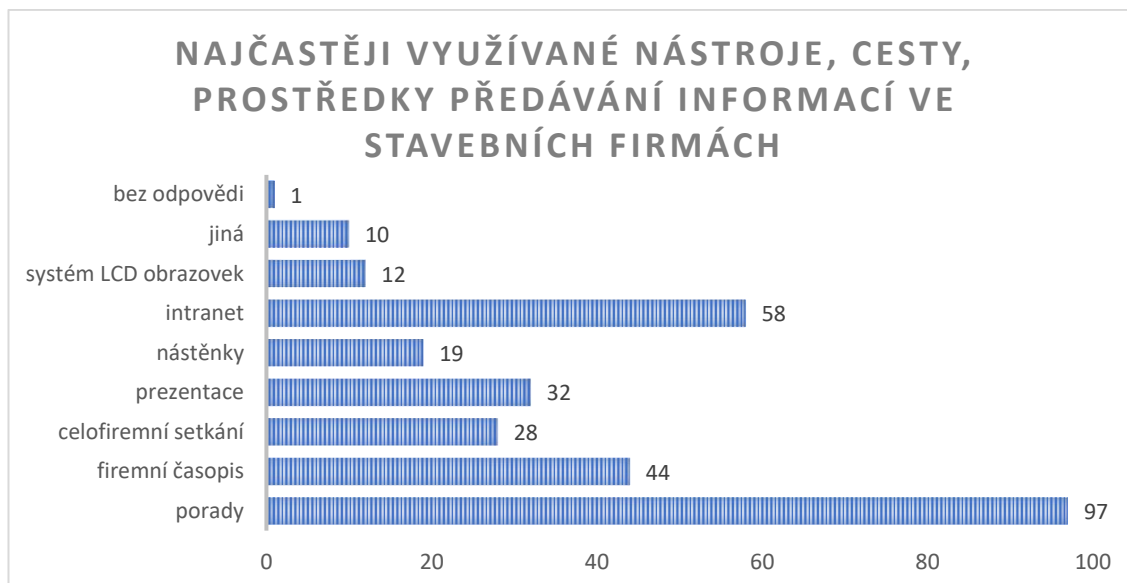
Celkově se rozhodně u způsobů komunikace ve firmě dá říct, že je vyhovující. Celkový průměr u stavebních firem je 8,35, s tím, že nejčastěji se zde však vyskytovala na škále hodnota 10. U firmy Iresoft se sice modus nedostal, tak vysoko, ale průměrná hodnota dosáhla hodnoty 8,96, což až na jednu výjimku je opět více než u většiny stavebních firem. Pro prezentaci rozložení výsledků byly opět zvoleny dvě z dotazovaných firem.



Graf 35 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 4/5 otázka 9

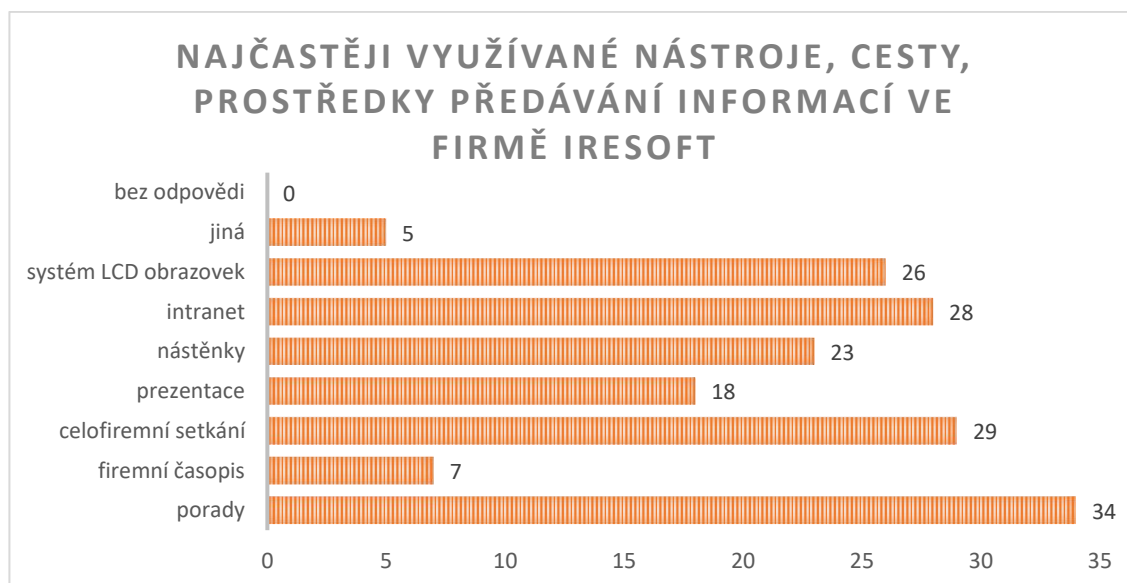
Tentokrát byla zvolena firma Strabag a Firma A. U firmy Stragag se sice průměrná hodnota vyšplhala na hodnotu 8,71, ale při bližším náhledu je vidět, že někteří jsou se způsobem komunikace spíše nespokojeni. Na tyto názorové rozdíly by se firma měla zaměřit. Oproti tomu u druhé zvolené firmy můžeme vidět ucelenější pohled na způsob komunikace, který můžeme považovat za velice uspokojivý.

Poslední otázka této části se týkala předávání informací ve firmě, kde byly uvedeny základní cesty nebo prostředky známé hlavně ze zkušeností.



Graf 36 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 9 stavební firmy

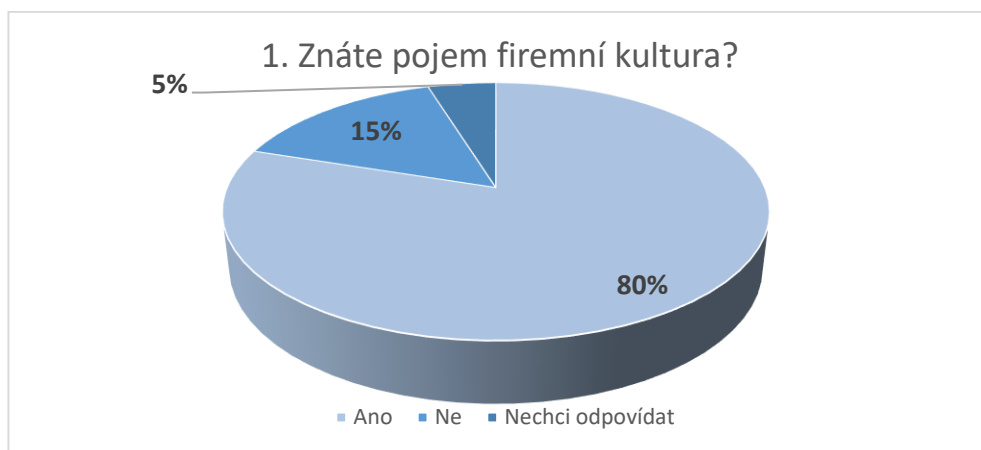
Něčastěji se ve firmě stále pořádají porady pro předávání informací. Dále se hlavně využívá firemní intranet. Velké zastoupení mají i firemní časopis, prezentace nebo celofiremní setkání. Mezi odpověďmi jiné se velmi často ještě objevoval email (5), MS Teams (2) nebo MS Excel (1). Z těch zajímavějších se objevily odpovědi „komunikace s týmem“ „osobní setkání“ „kolegy“. Jako nejdůležitější se vyskytla odpověď „v rámci týmu samozřejmě přes telefon a v kanceláři ústně“ nebo „Obvykle funguje více forem, které se různě kombinují podle druhu sdílených informací“. Není totiž lepšího nástroje pro předávání informací než vlastních úst. Zde je v dotazníku většina eliminována na pouhý výběr z nějakých možností a již se více nesnaží, až na pár vybraných. U spousty respondentů jde vidět i docela velká různorodost odpovědí, kde se střídaly různé kombinace.



Graf 37 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 9 Iresoft

U firmy Iresoft jde opět vidět, že až na jednu výjimku se všichni shodnou na poradách a celkově ještě na celofiremním setkávání, intranetu a systému LCD obrazovek, které mají také početné zastoupení. Při zájmu o informace je důležité znát možnosti, kde mohou být.

V poslední části dotazníku jsem se pokusila vytvořit pár otevřených otázek, které v dotaznících obecně nebývají moc oblíbené, ale většinou toho nejvíce řeknou. Zaměřila jsem se na hlavní pojem celé této práce a tím je právě firemní kultura, která, jak již bylo známo na začátku, souvisí s vizí a hodnotami podniku. Do této skupiny bylo zařazeno i pár demografických otázek například pro dodatečné vyhodnocování odpovědí v určité generaci.



Graf 38 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 1 stavební firmy

Pojem „firemní kultura“ je pro celých 80 % respondentů pracujících ve stavebních firmách známý, pro 15 % je neznámý a 5 % nechtělo odpovídat. Vznikla tedy jedna pětina respondentů, která se s firemní kulturou pravděpodobně nesešla.

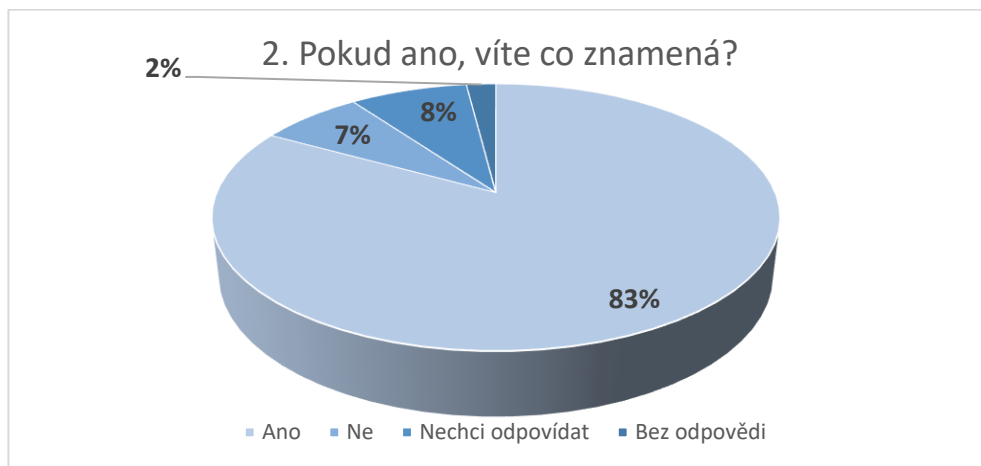
Pouze u firem Prokop mosty a Elektro-sdružení zná tento pojem celá firma. To je možná dáno i menším počtem respondentů v těchto firmách. Jinak se u ostatních firem vždy najde část respondentů, kteří pojem vůbec neznají.



Graf 39 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 1 Iresoft

U firmy Iresoft, jako u firmy, která přímo vydává knihy o firemní kultuře tzv. Irebooky, se ani nepředpokládalo, že by byl pojem neznámý. A tento předpoklad byl naplněn přímo maximálně. Tento jev by bylo dobré dostat i do stavebních firem.

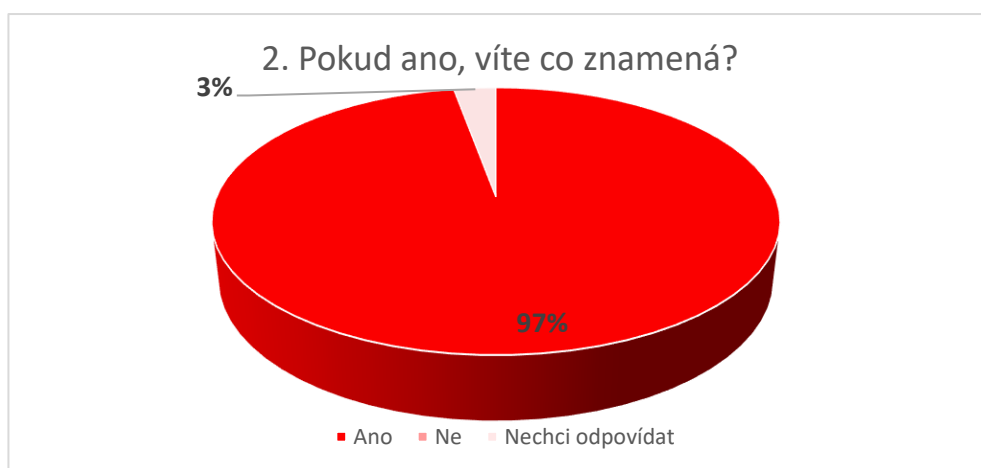
Je možné říci, že pojem firemní kultura je známý. Bohužel to, že je pojem známý ještě neznámá, že dotazovaní vědí, co znamená, a právě to bylo potřeba zjistit. Následující otázka byla pouze pro ty, kteří pojem znají a na předchozí otázku odpověděli možností „ano“.



Graf 40 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 2 stavební firmy

Překvapivě velká část odpověděla, že ví, co znamená. Sedm procent se otevřeně přiznalo, že to neví a zbylých 10 % dotazovaných nechtělo odpovídat nebo otázku vynechalo. Výsledky jsou pro náš výzkum opravdu pozitivní, protože pojem firemní kultury sice proniká do firem, ale takto velké zastoupení bylo překvapením.

Stejná otázka byla samozřejmě položena i ve firmě Iresoft, ve které až na jednoho respondenta, který nechce odpovídat, je význam firemní kultury dobře známý.



Graf 41 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 2 Iresoft

Stejně tak, ve výše zmíněném CCV je firemní kultura známý pojem, na kterém zaměstnanci nachází hodně kladů, pro příklad: „Ve firemní kultuře je dobré, že k sobě všichni přistupujeme jako rovný k rovnému, ...“

Další otázka byla zvolena velmi riskantně, protože bylo potřeba, aby respondenti odpověděli na otevřenou otázku, což bývá v dotaznících velmi nepopulární. Překvapivě došlo velké množství odpovědí, mezi kterými se objevily samozřejmě i pouhé tečky, čísla nebo smajlíci, ale jinak opravdu zajímavá škála odpovědí. Celý jejich seznam je k nahlédnutí v Příloze 1. Pro prezentaci výsledků byly vybrány jen ty nejzajímavější.

Tabulka 10 - Prezentace výsledků zvolených za stavební firmy část 5/5 otázka 3

3. Co Vás napadá, když se řekne „firemní kultura“? (autentický přepis včetně stylistických a gramatických nepřesností)
<i>způsoby jak to funguje ve firmě (zvyklosti, vztahy, kariérní růst, možnosti nějaké změny ve firmě)</i>
<i>vystupování firmy vnitřně i navenek, jak celkově firmy, tak i zaměstnanců, hlavně asi pocit z firmy</i>
<i>vizitka firmy - odvedená práce</i>
<i>Systém hodnot a norem přijatých ve firmě, které mají vliv na konání, uvažování a vystupování zaměstnanců.</i>
<i>Souhrn pracovních a mezilidských vztahů v rámci působení společnosti s důrazem na výsledek.</i>
<i>Vztahy ve firmě</i>
<i>Asi něco jako fungování firmy - ať už jak fungují zaměstnanci, vedení firmy, ... jednání, chování firmy vnitřně i reprezentování navenek</i>
<i>Prostředí, ve kterém pracuji. Myšleno jak fyzicky (prostory), tak psychicky (atmosféra, kolektiv, způsob komunikace/sdílení informací).</i>
<i>atmosféra, pracovní prostředí, chování k zaměstnancům, vize a její podávání zaměstnancům, kolektiv</i>
<i>jak to ve firmě chodí</i>
<i>pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, společné akce (školení, teambuildingy)</i>
<i>Je to soubor postupů nebo pravidel ve firmě.</i>
<i>soubor věcí, které daný podnik spojují</i>
<i>nálada, způsob fungování, způsob sdílení, vystupování, hodnoty firmy</i>
<i>Bezpečnost</i>
<i>Způsob komunikace v rámci firmy, firemní hodnoty, etický kodex atd.</i>
<i>pozitivně ovlivnit přístup zaměstnanců k jejich výkonu práce, pozitivně ovlivnit jejich loajalitu k zaměstnavateli, možnost zapojit zaměstnance přicházet s inovativními nápady</i>
<i>kvalitní vzdělanost lidí ve firmě</i>
<i>Grafický manuál, procesy, struktura, kodex chování, mezilidské vztahy</i>
<i>způsob prezentace firmy, chování firmy, dodržování firemních zásad, pravidla chování víra zaměstnanců ve firmu, jak pracuje, jak se firma chová i vypadá navenek i uvnitř</i>
<i>Etika, spolehlivost, prostředí</i>
<i>jak by se měli řídit všichni zaměstnanci</i>
<i>firemní kodex - jaké má firma základní priority</i>
<i>etický kodex</i>
<i>způsob jednotného vystupování, vážení si firmy jako značky, být jako "rodina"</i>
<i>safety first</i>
<i>To samé, jako když se řekne firemní prostředí a vystupování firmy vůči zaměstnancům a externímu trhu. (Firemní hodnoty)</i>
<i>vnímání firmy ze strany zaměstnavatele, zaměstnance i jeho okolí. zejména jaké jsou cíle, chování apod.</i>
<i>Nepsaná pravidla chování a fungování zaměstnanců mezi sebou i navenek</i>
<i>Ustanovený soubor pravidel, podle kterých se firma řídí a prezentuje.</i>

<i>Komplexní pojem zahrnující cíle, image, prostředí, a mnoho dalšího společnosti. Nastavené teze z vyšších pozic, které projekční tým sdílí ve svůj ideál a jde za nastavenými cíli</i>
<i>Prostředí, kdy mám možnost otevřeně říct svůj názor, říci si o zpětnou vazbu, kdy se cítím být platným členem týmu, ve kterém můj názor něco znamená apod.</i> <i>v to co věří a proč tu vlastně jsem</i>
ŘÁD A ETIKETA
<i>Úspěšné podnikání, bezpečnost, ekologie, čestnost, transparentnost Reprezentace "značky" - jsem hrdý na firmu, firma by měla být hrdá na mě budování týmového ducha</i>
<i>Plánovité vystupování firmy navenek a jasné směřování firmy uvnitř, dané pochopitelnými pravidly, se kterými zaměstnanci sympatizují</i> <i>prostředí ve firmě, možnosti vzdělávání, know how firmy, reklama firmy</i>
<i>Něco, co "tradičním" projekčním kancelářím chybí.. ale jinak by to měl být podle mě pojem, který vystihuje strukturu a řád ve firmě a díky tomu by měli zaměstnanci vědět proč vlastně v té firmě chtějí pracovat, kam směřují.. a co je čeká.</i> <i>firemní prostředí - emocionální prostředí, podpora vzdělávání, motivace</i>

Podle popisu má většina respondentů jasnou a poměrně přesnou představu o firemní kultuře. Otázka však nebyla položena na přesný význam, ale co vše je napadne. Někteří si zvolili pouze nějaká hesla, která sice s firemní kulturou souvisí, ale nemělo by docházet k jejich záměně. Jedná se hlavně o řád, pravidla nebo etický kodex. Všechna tato hesla jsou bezpochyby součástí kultury, ale nejsou synonymem tohoto slovního spojení. Proto je nutné k nim vždy něco dodat jako například jedna z odpovědí: „*Plánovité vystupování firmy navenek a jasné směřování firmy uvnitř, dané pochopitelnými pravidly, se kterými zaměstnanci sympatizují.*“ nebo „*Systém hodnot a norem přijatých ve firmě, které mají vliv na konání, uvažování a vystupování zaměstnanců.*“ Zajímavá zde byla i pravděpodobná záměna etiky s etiketou. Když jsem se však zamyslela rozhodně bych sem zařadila i právě etiketu, která určuje nějaká pravidla chování. Sice se neuplatní zcela všechno, ale například takový problém s představováním nebo nabídkou tykání by se jistě mohl hodit.

Dost často si respondenti spojovali firemní kulturu s první otázkou, která byla v dotazníku. Jednalo se o prostředí firmy a vyskytlo se na něj hned několik zajímavých pohledů: „*Prostředí, ve kterém pracuji. Myšleno jak fyzicky (prostory), tak psychicky (atmosféra, kolektiv, způsob komunikace/sdílení informací).*“ „*Prostředí, kdy mám možnost otevřeně říct svůj názor, říci si o zpětnou vazbu, kdy se cítím být platným členem týmu, ve kterém můj názor něco znamená apod.*“ „*firemní prostředí - emocionální prostředí, podpora vzdělávání, motivace*“ „*pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, společné akce (školení, teambuildingy)*“ Mezi znepokojivé odpovědi můžeme vypíchnout „*Něco, co "tradičním" projekčním kancelářím chybí.. ale jinak by to měl být podle mě pojem, který vystihuje strukturu a řád ve firmě a díky tomu by měli zaměstnanci vědět proč vlastně v té firmě chtějí pracovat, kam směřují.. a co je čeká.*“ Zde asi nebude správný výraz, že kultura ve firmě zcela chybí, ale pouze se jedná o nezdravou firemní kulturu, u které je nutné zajistit, aby došlo k její změně.

Otázka byla, stejně jako všechny, položena i ve firmě Iresoft. I zde se objevilo několik zajímavých odpovědí, které jsou uvedeny v Tabulka 11.

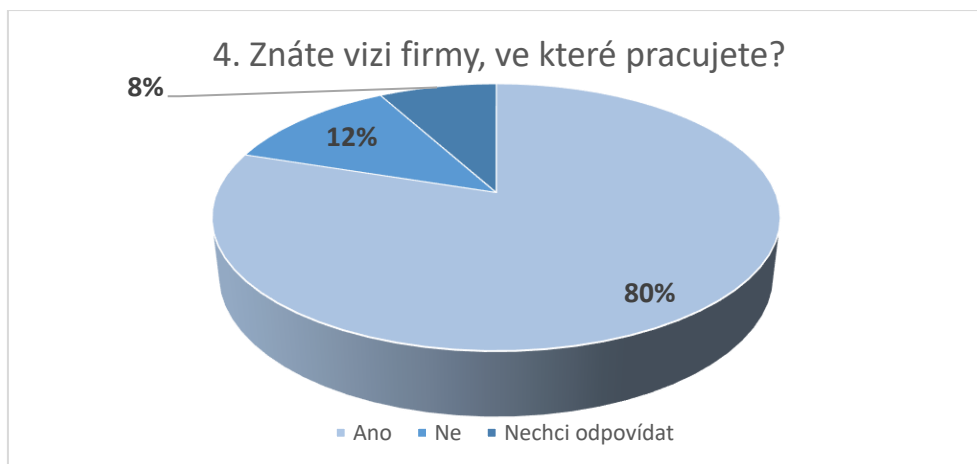
Tabulka 11 - Prezentace výsledků firmy Iresoft část 5/5 otázka 3

3. Co Vás napadá, když se řekne „firemní kultura“?

(autentický přepis včetně stylistických a gramatických nepřesností)

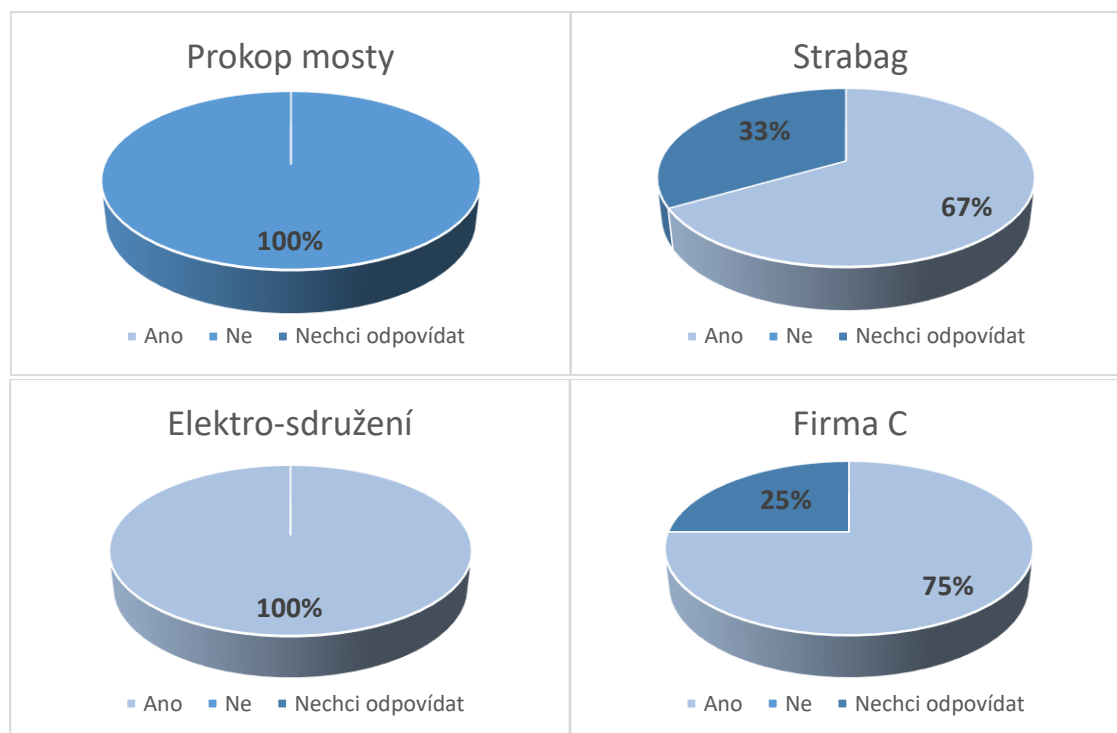
duše firmy
<i>pracovní prostředí, vztahy</i>
<i>Příjemné pracovní prostředí</i>
<i>sociální norma chování</i>
Upřímné vztahy, zájem, co tolerujeme u ostatních
<i>Pracovní prostředí ve firmě, způsob chování pracovníků, způsob řízení firmy</i>
<i>nechci odpovídat</i>
<i>Vztahy mezi lidmi ve firmě</i>
<i>lidi, sdílené hodnoty, chování</i>
Smysluplnost chování do práce
<i>Přátelské prostředí, motivace, spolehlivost, čestnost, ohleduplnost, dobrá nálada</i>
To, jak firma působí na své okolí, jak dovnitř (zaměstnanci), tak ven (zákazníci, partneři, veřejnost) a jak se v ní "žije".
<i>Všechny atributy, které mají vliv na to, jak se firma chová, jak vystupuje, jak se prezentuje</i>
Spokojení zaměstnance, kteří chodí do práce rádi, jsou v práci šťastní a mají společný zápal pro firmu.
<i>to jak se ve firmě všichni cítíme, jak nám tam je, co společně vytváříme .. nejsou nám ostatní kolegové jedno a k tomu všemu máme i hezké prostředí jako takové</i>
<i>Společné hodnoty</i>
svobodné, ale zodpovědné chování
Společné hodnoty, nepsaná pravidla vzájemného chování a komunikace, které jsou mi příjemné. Zvyklosti a prostředí, se kterým jsem v souladu.
Zdravé přátelské prostředí, kde se cítím bezpečně, důvěrně, kde mě lidé mají rádi a já mám rád je, je to druhý domov a těším se tam. Také je to prostředí, které se musí vytvořit, vybudovat a dále udržovat, není to jen tak zadarmo a automaticky. Je to určitá cesta a směr, který musí všichni, kteří jsou v tomto soukolí vnímat, chtít a cítit podobně nebo stejně.
<i>Firemní prostředí</i>
<i>Přesvědčení a chování firmy</i>
<i>příjemné pracovní prostředí založené na společných hodnotách</i>
Volnost, zodpovědnost, přátelskost, otevřenost, důvěra, smysl atd.
Nastavení fungování ve vnitřní firmě. Sdílení stejných hodnot mezi zaměstnanci. Spolupráce.
<i>všichni ve firmě by měli sdílet blízké hodnoty, chování, styl komunikace a vize.</i>
<i>Vztahy a nálada na pracovišti + firemní benefity</i>
Zaměření na zaměstnance a na dobré/zdravé pracovní prostředí
To, že se zaměstnanec cítí ve firmě dobře. Kolegové jsou často i přáteli, s vedoucími se dá mluvit, mé slovo je slyšet. Možnosti využití benefity jako kuchyňky, tělocvična, stravenky, dotace o firmy, teambildinky a setkání, možnost využívat HW i SW, možnost práce z domu.
<i>Společně sdílené hodnoty a vize s ostatními kolegy/kolegyněmi.</i>
<i>spokojenost, všichni táhnout stejným směrem, všichni jsou naladěni na stejné vlně</i>
<i>komunikace, způsob řízení, prostředí, vztahy, happiness</i>
<i>Sdílená vize, normy, pravidla a způsoby spolupráce charakteristické pro konkrétní organizaci</i>
<i>kolektiv, hodnoty, vztahy ve firmě i na venek</i>
<i>Firemní kultura, jak firma vystupuje a jak to vypadá uvnitř firmy. Hodnoty, vztahy atd.</i>
<i>Společně sdílené firemní hodnoty.</i>

Firemní kultura bez pochyby souvisí s vizí celé firmy, tedy se směrem, kterým se firma ubírá, často označovaná i jako mise. Zjišťovala jsem je-li vůbec zaměstnancům známá.



Graf 42 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 4 stavební firmy

Stejně jako u firemní kultury 80 % respondentů zná vizí firmy, ve které pracují. Pouhých 12 % dotazovaných ji nezná a 8 % nechtělo odpovědět. U většiny firem se respondenti shodnou, že je jim vize buď známá nebo je naopak všem neznámá. Případně respondenti nechtěli odpovídat. Pro reprezentaci výsledků byly zvoleny některé firmy jako ukázka, kde jsou vyzkoumané poznatky zřetelně vidět.



Graf 43 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 5/5 otázka 4

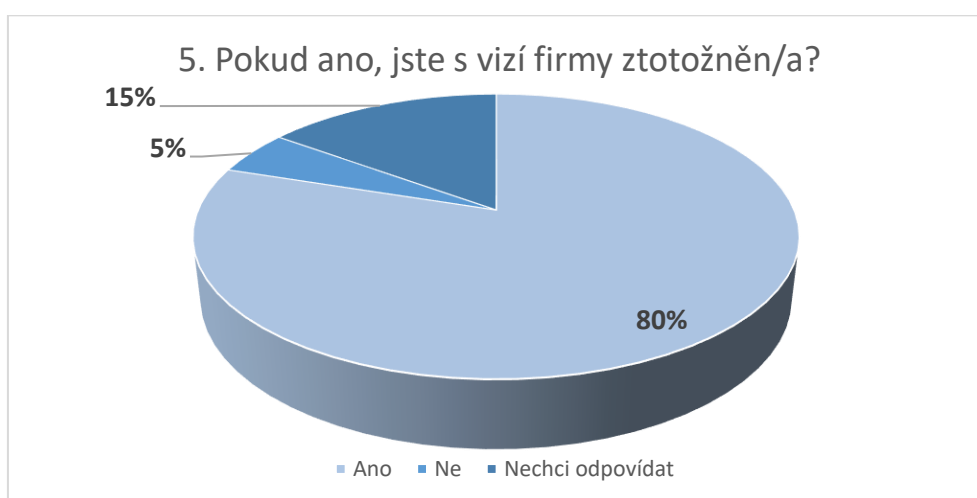
Bohužel u zbylých firem byly odpovědi opět dost různorodé a někteří zaměstnanci vizí znají a někteří ne. Můžeme opět mluvit buď o nezájmu zaměstnanců o vizí firmy nebo o špatnou komunikaci ve firmě, která se projevila už u některých předchozích otázek. V obou případech by vedení mělo vizí firmy se zaměstnanci sdílet.

Zaměstnanci firmy Iresoft také, skoro jednotně, odpověděli, že je jim vize známá až na jednu výjimku, která nechtěla odpovědět. V tomto ohledu je to u stavebních i nestavebních firem dost podobné.



Graf 44 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 4 Iresoft

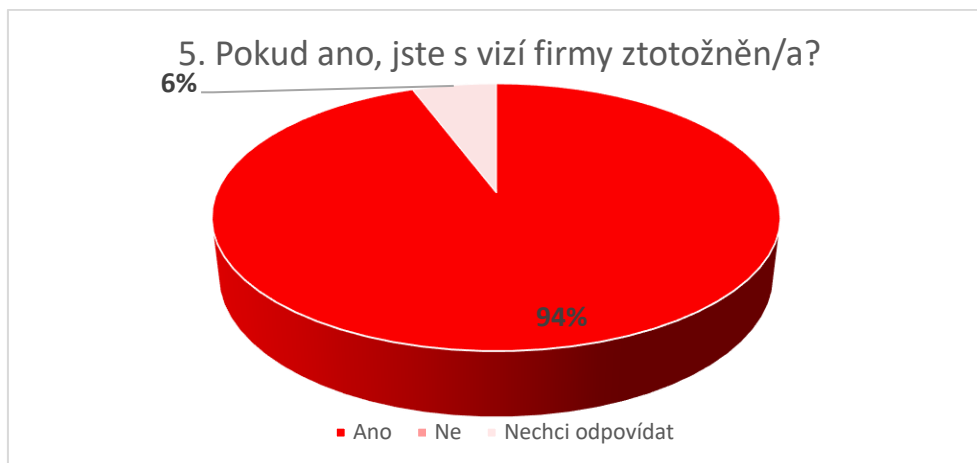
U následující otázky byly opět hodnoceny pouze odpovědi těch respondentů, kteří na tu předchozí odpověděli „ano.“ V tom případě, kdy vizi znají jsem se pokoušela zjistit, jestli jsou s ní respondenti ztotožnění. Znat vizi je jedna věc, ale být s ní ztotožněn a vzít ji za svou, je věc jiná.



Graf 45 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 5 stavební firmy

Ze všech respondentů, kteří znají vizi firmy, celých 15 % nepřikladně nechce odpovědět. U takovýchto otázek tato odpověď značí spíše nesouhlas. Převážná část je s vizi firmy ztotožněna a pouze velmi malé procento respondentů s vizi ztotožněno není. V takovém případě by se zaměstnanci měli zamyslet zda je pro ně vhodné v takové firmě pracovat.

Ve firmě Iresoft je také většina ztotožněna s vizi firmy a malé procento nechtělo na otázku odpovídat.



Graf 46 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 5 Iresoft

U otázky vize jsem následně chtěla vědět, co vlastně zaměstnanci za vizi firmy považují, protože v případě nesouhlasu mne zajímalo, o jakou vizi se jedná. Mohla by to být totiž dobrá vize, ale člověk, který má jiné hodnoty, a nebo špatná vize, u které je logické, že se s ní zaměstnanci neztotožňují.

Díky nepovinnosti odpovědět jsem nečekala, že se objeví, tak velké množství odpovědí, ještě k tomu takhle zajímavých. Jak je možné vidět v Tabulka 12, kde je uveden výběr těch „nej“. Seznam všech odpovědí je k nahládnutí v Příloze 2.

Tabulka 12 - Prezentace zvolených odpovědí za stavební firmy část 5/5 otázka 6

6. Co považujete za vizi firmy?

(jedná se o autentický přepis odpovědí vč. pravopisných a stylistických chyb)

<i>Nevím jakou vizi zastává vedení, ale pro mě je to asi spolehlivost a odkaz kvalitních staveb pro další generace.</i>
<i>Vykořisťovat zaměstnance a subdodavatele pro maximalizaci zisku.</i>
<i>Inovace, digitalizace, navrácení prestiže oboru</i>
<i>Hrát přední roli na trhu v ČR a být součástí velkých rozvojových projektů v rámci ČR.</i>
<i>Vydělat co nejvíce peněz</i>
<i>Získávání monopolu, neustálý růst.</i>
<i>továrna na co nejrychlejší zpracování výkresů a nejvyšším ziskem,</i>
<i>Rozvoj, dobré jméno, zisk</i>
<i>Zisk</i>
<i>Ekologie</i>
<i>Tvořit kvalitní produkty naší práce, které se vyznačují pravdivostí, střídmostí, funkčností a jasnou estetikou</i>
<i>Naše firma nemá vizi.. nebo nám ji alespoň šéfové nesdělují.</i>
<i>směřování a hlavní cíl firmy (mimo zisk)</i>

Pro příklad je tu opravdu zajímavá vize „*Vykořisťovat zaměstnance a subdodavatele pro maximalizaci zisku.*“ V případě této vize chápu, že s ní daný respondent není ztotožněn. Také si však myslím, že se jedná spíše o názor respondenta než o reálnou vizi, za kterou se snaží firma jít. Obecně se však „zisk“ objevoval jako vize u více respondentů u více firem.

Velmi zajímavá odpověď byla „*Naše firma nemá vizi.. nebo nám ji alespoň šéfové nesdělují.*“ případně „*Nevím jakou vizi zastává vedení, ale pro mě je to asi spolehlivost a odkaz kvalitních staveb pro další generace.*“ Z častou a poměrně realistickou vizi je uváděn „*růst*“ „*inovace*“ „*rozvoj*“ nebo „*zisk monopolu*“.

U firem, které se nebály zveřejnit své jméno bylo možné provést i porovnání s tím, co firma hlásá do světa. Případně s tím, jakou konkrétní vizi přímo uvádí na svých stránkách. Jako první můžeme uvést příklady vizí podle zaměstnanců u firmy Strabag. Vize podniku je schovaná na webových stránkách společnosti a je jí „*optimalizace nákladů a zdrojů při provádění staveb*“. Při plánování budoucnosti společnosti ji mají stále na zřeteli. A jejich kroky se řídí nejen právními předpisy, ale i vlastním systémem hodnot, který stanovuje normy jednání ve vztahu k jejich zaměstnancům, zákazníkům, subdodavatelům i samotné společnosti.



Obrázek 15 - Hodnoty společnosti Strabag

Podle jejich grafického ztvárnění je možné vidět, že právě partnerství je jednou z hlavních hodnot, které dokonce stojí ve středu a spojuje ostatní hodnoty.

Jejich hodnoty se odráží i ve strategii firmy, ve které uvádí hned několik položek: „*1>2>3 rozhodni se pro bezpečnost*“ „*ekologická odpovědnost*“ „*LEAN construction*“ „*BIM 5D*“ „*STRABAG teamconcept*“. U bezpečnosti dokonce uvádí, že je jejich nejvyšší prioritou a součástí jejich firemní kultury. Budoucnost stavění vidí v partnerství: „*S neustále rostoucí komplexností moderních stavebních projektů stoupají požadavky na lidi, kteří je realizují. Pouze pokud všichni účastníci projektu konstruktivně, otevřeně a s důvěrou spolupracují, je možné realizovat projekty úspěšně a s maximální efektivitou.*“ Přesně toto smýšlení je potřeba dostat i do ostatních stavebních firem pomocí ověřených nástrojů.

6. Co považujete za vizi firmy?

(jedná se o autentický přepis odpovědi vč. pravopisných a stylistických chyb)

být jednicou ve stavebnictví ČR

kvalitní a dobře odvedená práce

Teams work

Vytváření hodnot prostřednictvím schopností realizovat i ty nejsložitější projekty včas, kvalitně a za příznivou cenu. Spojováním nejrůznějších služeb vytvářet přidanou hodnotu pro naše zákazníky. Řídíme se systémem devíti hodnot: partnerstvím, důvěrou, solidaritou, podporou inovací, aktivní účastí, skromností, udržitelností, respektem a spolehlivostí.

Ekonomická a profesní stabilita

*Rozšiřovat působnost naší oblasti a lepší **týmová spolupráce** v rámci koncernu.*

budovani, modernizace, kvalita

Z odpovědí respondentů byly vybrány ty nejzajímavější. „Vytváření hodnot prostřednictvím schopností realizovat i ty nejsložitější projekty včas, kvalitně a za příznivou cenu. Spojováním nejrůznějších služeb vytvářet přidanou hodnotu pro naše zákazníky. Řídíme se systémem devíti hodnot: partnerstvím, důvěrou, solidaritou, podporou inovací, aktivní účastí, skromností, udržitelností, respektem a spolehlivostí.“ Uvedené hodnoty jsou naprosto shodné s výše uvedenými. Proto můžeme říct, že jsou pro zaměstnance známé alespoň ony, i když vize se neobjevila ani jedna.

Často se objevovalo i motto „teams work“ nebo „týmová spolupráce“. To by mohlo být více považováno za vizi, protože je právě součástí strategie firmy a je součástí firemní image.



Obrázek 16 - Motto společnosti Strabag

Zároveň se samozřejmě jako partnerství promítá i do hodnoty firmy. Tato otázka nám u firmy poodhalila, že se snaží pracovat právě na jednom z velmi důležitých bodů firemní kultury. Na základě zkušeností přátel mohu i říct, že si firmu osobně chválí a heslo „Teams work“ používají i v běžném životě. Mají ho s firmou spojené, a tak se stávají propagátory značky.

Na jejich webových stránkách se objevil i velice zajímavý článek o příležitosti pro ženy, kde se firma snaží podporovat ženy v kariéře ve stavebním průmyslu.

Odkazuje tam na zkušenosti při vedení týmu současně mužem a ženou, které ukázalo lepší výsledky. Lepší výsledky obecně vytváří i různorodé týmy, kde opět spolupracují ženy a muži. Obecně se snaží ženám přizpůsobit podmínky pro sladění kariéry a rodiny. Na podobné aspekty práce se je snaží nalákat i při nábořech, aby se tak pro ně zatraktivně nabídky práce. Můžeme mluvit ze strany Strabagu o cíleném vyhledávání a výběru žen pro zlepšení výkonů firmy.

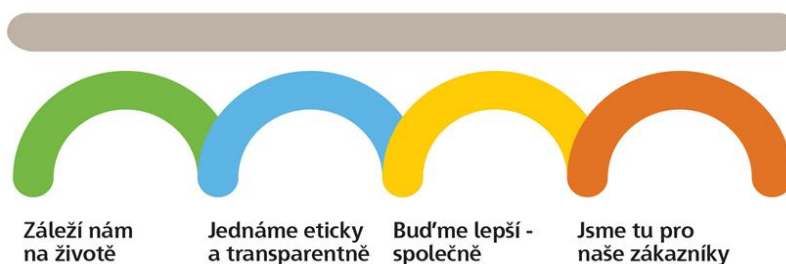
Druhou odvážnou firmou, která se výsledků dotazníkového šetření nebojí se stala společnost Skanska. U této firmy se její zaměstnanci občas rozepsali více, jindy použili pouze jednoslovné heslo nebo zkratku.

Tabulka 14 - Prezence odpovědí část 5/5 otázka 6 - Skanska

6. Co považujete za vizi firmy? (jedná se o autentický přepis odpovědí vč. pravopisných a stylistických chyb)
<i>Stavět tak, abychom tu chtěli spokojeně žít</i>
Bezpečnost, zisk
<i>trvale udržitelný zisk, bezpečnost</i>
Záleží nám na životě, Jsme tu pro naše zákazníky, Stavíme svět, ve kterém sami chceme žít. Firma má hodnoty, které propaguje -- etika, bezpečnost, životní prostředí, transparentnost, společné zlepšování, spokojený zákazník
<i>záleží nám na životě; jednáme eticky a transparentně; bud' me lepší - společně; jsme tu pro naše zákazníky</i>
BOZP
<i>nová ekologická řešení; výstavba v prolukách</i>
bezpečnost na stavbě
Delat dobrou praci pod podminkou zisku
Redukce dopadů na životní prostředí
<i>Etické chování na trhu, ochrana životního prostředí, ochrana zdraví, zisk, inovace</i>
<i>Stavíme svět, ve kterém sami chceme žít</i>
Bezpečnost
<i>zisk s posláním (správné chování, bezpečnost, budování vztahů)</i>
vydělat
<i>stavíme svět ve kterém chceme sami žít</i>
Stavíme svět, ve kterém chceme sami žít.
stavět svět ve kterém sami chceme žít
<i>krásný svět</i>
<i>bezpečnost', diverzita, zisk</i>
vytvaret prostředí ve kterem sami chceme žít
stavíme bezpečný svět
<i>stavět bezpečně svět, ve kterém chceme sami žít</i>
Realizace velkých projektů, kdy se staví s ohledem a vlivem k okolnímu prostředí, tzv: Zeleně, ekologicky atd..Dokončování projektů, řádně, plánovaných ma každý jednotlivý rok
leader na trhu, firemní hodnoty (etika, bezpečnost ...)
<i>stavět bezpečně, slušně a se ziskem</i>

Stejně jako u předchozí firmy se zde objevil výčet firemních hodnot, které firma uznává, které vyjadřují, chrání a prohlubují kulturu společnosti. Vyjadřují, kdo jsou, jak se chovají a v co věří. „Firma má hodnoty, které propaguje -- etika, bezpečnost, životní prostředí, transparentnost, společné zlepšování, spokojený zákazník“

U této odpovědi by se dalo zamyslet nad vyjádřením, že je firma propaguje. Lehce mi to zní jako by to sice propagovala, ale nebyla to pravda.



Obrázek 17 - Hodnoty společnosti Skanska [26]

U charakteristiky hodnoty „záleží nám na životě“ se objevuje specifikace, kde firma říká: „*Pracujeme pouze bezpečně, anebo vůbec.*“ Právě „bezpečnost“ bylo jedno z hesel, které se v dotazníku pravidelně opakovalo. A jako poslední velká část respondentů za vizi firmy považuje její motto, které zní „*Stavíme svět, ve kterém sami chceme žít.*“ Je samozřejmé, že odráží to, o co se společnost snaží, a čeho chce dosáhnout.



2017 Skanska: stavíme svět, ve kterém sami chceme žít

Obrázek 18 - Motto společnosti Skanska [17]

Na jejich webových stránkách se dá však najít přesně jejich vize a strategie: „*Zohledňujeme nezastupitelnou roli přírodních zdrojů v našem podnikání. Přírodní zdroje v podobě kamene, cementu, nerostných surovin, dřeva, vody, fosilních paliv nejsou nevyčerpatelné. Jsme přesvědčeni, že šetrné nakládání s nimi patří k dobrému a úspěšnému businessu.*“ Tyto odpovědi se zde také odjevily a je možné říci, že zaměstnanci jsou o vizi firmy informováni. Pro příklad můžu uvést „*nová ekologická řešení; výstavba v prolukách*“ „*Redukce dopadů na životní prostředí*“ „*Realizace velkých projektů, kdy se staví s ohledem a vlivem k okolnímu prostředí, tzv: Zeleně, ekologicky atd..Dokončování projektů, řádně, plánovaných ma každý jednotlivý rok*“

Společnost si také zakládá na enviromentální politice. Věří, že příprava a samotná výstavba projektů může zásadním způsobem přispět k naplňování principů trvale udržitelného rozvoje. Společnost podporuje ochranu životního prostředí na všech úrovních, od místních až po globální.

Otázka vize se objevila samozřejmě i u firmy Iresoft, kde byl problém ji srovnat s reálnou vizí firmy, protože dosud nebyla zveřejněna.

Tabulka 15 - Prezentace odpovědi část 5/5 otázka 6 - Iresoft

6. Co považujete za vizi firmy?
(jedná se o autentický přepis odpovědi vč. pravopisných a stylistických chyb)
<i>dodávat kvalitní produkt zákazníkům, mít spokojené zaměstnance</i>
<i>být love brandem - pomáhat těm co pomáhají</i>
<i>Dokončit přechod ze staré technologie na novou, vytvořit lovebrand produktu c2</i>
<i>Vize 2022 je o tom stát se lovebrandem pro naše zákazníky a ukončit staré produkty.</i>
<i>Být spolehlivým partnerem svých zákazníků</i>
<i>Být lovebrandem pro zákazníky. A vytvořit prostředí ve firmě, kde většina lidí může být šťastná většinu dní.</i>
<i>Získat si srdce našich zákazníků, přes kvalitu služeb při narůstající ziskovosti</i>
<i>Funkční, úspěšná, moderní firma, kterou budou mít všichni rádi (zaměstnanci i okolí), kterou každý doporučí (pro práci i pro produkty) a která dělá něco navíc</i>
LOVE BRAND
<i>Spokojení klienti, kteří používají náš produkt usnadňující jim jejich práci, a dobrá firemní kultura.</i>
<i>Vizi firmy máme vždy na období, nyní jsme jednu vizi dokončili a vize pro 2022 je pro naši firmu cesta k lovebrandu</i>
<i>Pomáháme těm, co pomáhají.</i>
<i>jméno firmy se stane lovebrandem</i>
<i>Vytvářet prostředí, kde většina lidí může být šťastná většinu dní. A zároveň vytvářet užitečné produkty a služby, které jsou užitečné a činí i naše zákazníky šťastnými z jejich využívání.</i>
<i>Čeká nás nyní Vize2022, která znamená vybudovat ze jména a značky naší firmy tzv. Lovebrand, což znamená, že jméno firmy bude skloňováno ve velmi pozitivním světle a každý hned bude vědět, co to znamená, podobně jako jsou další lovebrand značky jako třeba Ikea, CocaCola a další. Pouze myslím, že zatím cílíme pouze na CZ a SK, nikoliv zatím celosvětově :-)</i>
<i>cítit se dobře ve své práci většinu dní (interní vize)</i>
<i>mít pevné místo na trhu, silné a zdravý vztah se zákazníky, kvalitní produkt a služby, být pro své klienty partáky. Jít s dobou. Budovat zdravé prostředí a motivovat ostatní firmy ke změně jejich firemního prostředí. A taky mít spokojené zaměstnance a právoplatné ohodnocení.</i>
<i>vybudovat Lovebrand v oboru sociálních služeb</i>
<i>stát se pro zákazníky lovebrandem</i>
<i>Spokojený zaměstnanec dělá i spokojeného klienta. Lovebrand firmy.</i>
<i>Od 2021 je novou vizí budování lepšího jména (reputace) firmy mezi zákazníky.</i>
<i>LoveBrand, dokončení dlouhodobého projektu, začátek nového projektu</i>
<i>Vize 2020 - IRESOFT pro zaměstnance a zákazníky. Vize 2022 - LoveBrand.</i>
<i>Mít spokojené zaměstnance, kteří budou pracovat na spokojenosti našich zákazníků.</i>

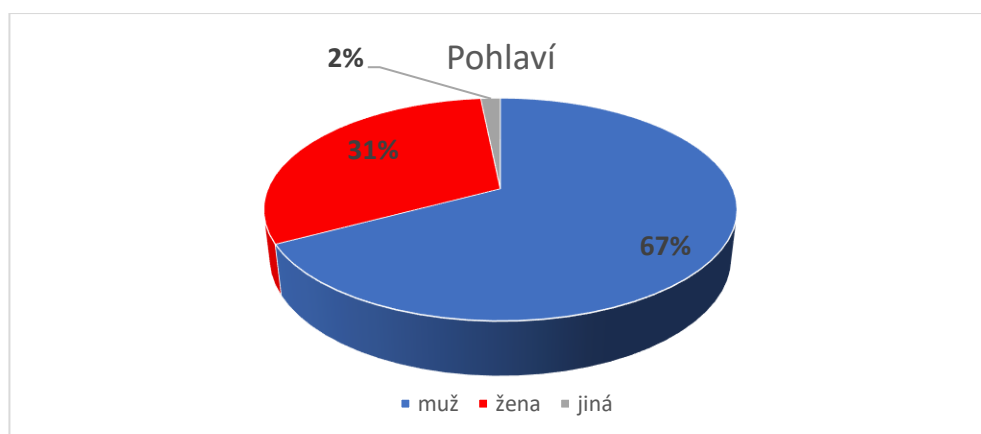
Na internetových stránkách mají stále vizi pro rok 2020: „Blíží se rok 2020, což je rokem, kdy IRESOFT dosáhne dospělosti a bude mít 18 let. A kým se chceme stát? Zodpovědnou firmou. Zodpovědnost totiž znamená **zohledňovat potřeby všech zúčastněných stran a fungovat tak, aby tento systém byl udržitelný i do budoucna.**“ To by nám souhlasilo s jednou z odpovědí: „Vize 2020 - IRESOFT pro zaměstnance a zákazníky.“



Obrázek 19 - Iresoft - Máme vizi 2020

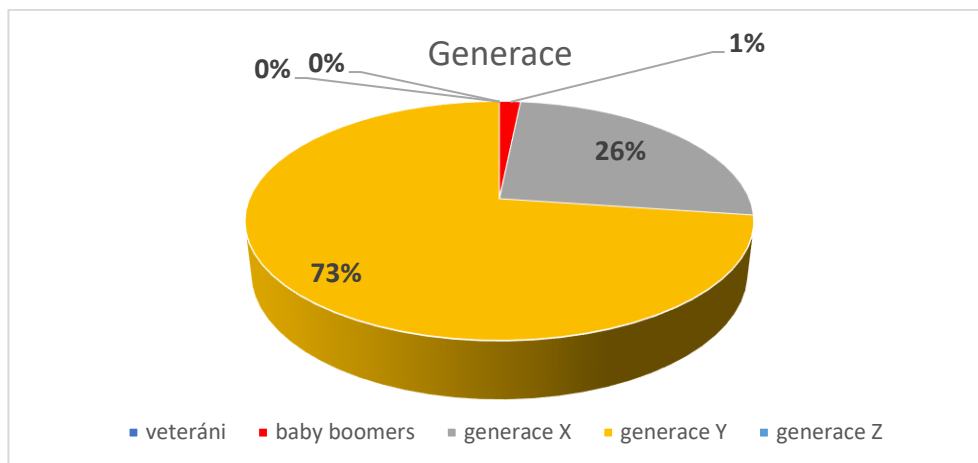
Reálně však můžu i bez nějakého potvrzení a pochyb říct, že vizí firmy je stát se LOVEBRANDEM. „Čeká nás nyní Vize2022, která znamená vybudovat ze jména a značky naší firmy tzv. Lovebrand, což znamená, že jméno firmy bude skloňováno ve velmi pozitivním světle a každý hned bude vědět, co to znamená, podobně jako jsou další lovebrand značky jako třeba Ikea, CocaCola a další. Pouze myslím, že zatím cílíme pouze na CZ a SK, nikoliv zatím celosvětově 😊“ V dotazníku se to projevilo většinovým zastoupením a tam, kde nepadlo přímo toto heslo, byl alespoň popis stejného významu.

Na závěr dotazníku bylo zjištěno pár demografických údajů. Jako první bylo uvedeno pohlaví. Na základě této demografické otázky lze zjistit i pouhý fakt, který se zde vyskytuje a to ten, že ve stavebnictví pracuje stále méně žen než mužů. V posledních letech se tato skutečnost mění, i když je zde stále převaha mužů, tak žen přibývá. Žijeme v 21. století, a proto byla přidána i možnost „jiné.“ Sama mám ve svém okolí pár transgenderových jedinců a chtěla jsem jít tedy umožnit jinou volbu. Z toho důvodu se mezi odpověďmi objevil jeden „?“ a jedna „Útočná helikoptéra.“



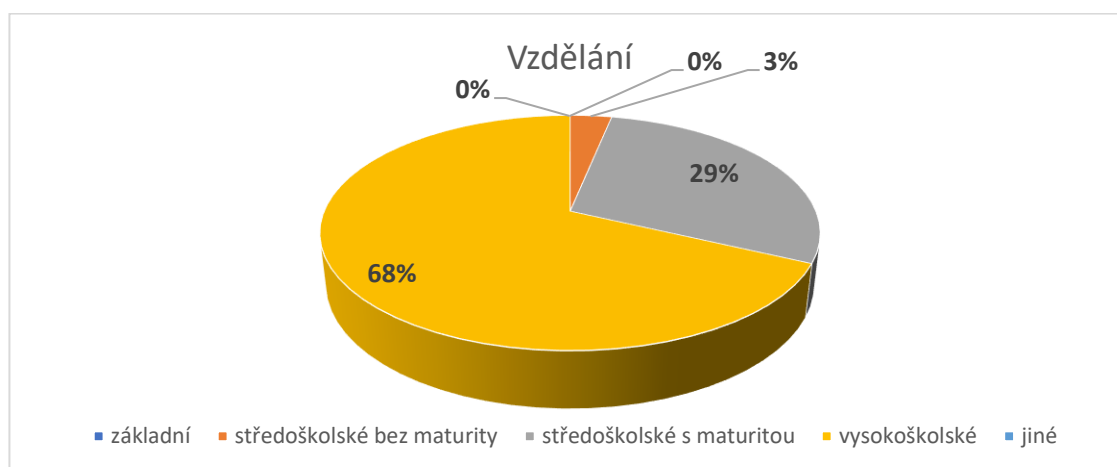
Graf 47 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 7 stavební firmy

Nesmíme zapomínat na skutečnost, že ženy tvoří také pouze 20 % absolventů vysokoškolských technických oborů, proto ani zastoupení tohoto pohlaví v pracovním procesu není početné.



Graf 48 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 8 stavební firmy

Veteráni již ve firmách moc nefigurují a generace Z se u dotazníkového šetření také ještě neprojevila. Pravděpodobně si klade na srdce vyšší vzdělanost a po dokončení středních škol je zatím na školách vysokých. Můžeme si všimnout, že ve firmách ubývá zástupců baby boomers, většinou jsou již vysokého věku a nastupují do důchodu, tím se také začíná měnit smýšlení firem. Přibližně jedna čtvrtina ještě zůstává generaci X, mezi jejíž hodnoty patří především finanční zabezpečení, které však další generace nesdílí. Naprostá většina současných pracovníků tvoří generace Y, která si chce spíše užívat života a velmi často se stává, že je schopna prodat rodinné firmy s dlouholetou tradicí.



Graf 49 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 9 stavební firmy

Vzdělání je základ a ve stavebnictví se, díky jeho specializaci, vyskytuje opravdu velké množství vysokoškoláků. Velké zastoupení mají i středoškoláci s maturitou a malé procento je středoškoláků bez maturity. Věřím, že u středoškoláků se jedná o střední školy zaměřené na stavbní obory.

Všechny odpovědi byly zpracovány do matice v programu MS Excel, kde je možné data různě třídit a dále vyhodnocovat podle různých faktorů, které si zvolíme. Například, které faktory jsou v práci důležitější pro ženy, a které naopak pro muže. Nebo jak vnímají prostředí starší generace oproti mladším a další. Mohou tak dále sloužit k celkovému zkoumání.

3.4. Řízené rozhovory

Součástí výzkumu se staly i řízené rozhovory s různými zaměstnanci na různých pozicích ve stavebních firmách a vedoucí oddělení HR z firmy Iresoft. Hlavním tématem byla firemní kultura, kde byla hlavní otázka: **Jak to ve firmě s firemní kulturou vypadá z jejich pozice?** Všechny navazující otázky se odvíjely na základě jejich odpovědí. Každý rozhovor byl individuální a originální podle situace a časových možností dotazovaných.

Vedlejší tématem byla právě týmová spolupráce a informace o teambuidinzích firem. Jak probíhají a zda se k nim firma staví kladně. Poslední oblastí byl průběh náboru zaměstnanců do stavebních firem. Protože právě ten ovlivňuje, podle svého složení, vnitřní prostředí firmy.

3.4.1 První rozhovor

Byl veden s **kresličem** jedné z dotazovaných firem Bc. Miroslavem Odvárkou, který již od studia na střední škole vystřídal více pracovních pozic v různých stavebních firmách. Ve firmě, ve které nyní pracuje se cítí dobře, ale co se týče firemní kultury, má mírné výhrady. Hlavní problém vidí v prostorách, ve kterých pracuje. Chybí v nich oddělený prostor na jednání se šéfem, protože má firma pouze jednu místnost. Hlavně byl **problém při pohovoru**, kdy před všemi musel řešit své platové ohodnocení, což by jako osobní a citlivou věc raději řešil za zavřenými dveřmi. Jinak vlastně společný prostor oceňuje, protože má možnost se kolegů ptát nebo se s nimi radit, když potřebuje. Zároveň dodal, že firma má v plánu prostory rozšiřovat, a tak se snad tento problém vyřeší.

Dále měl **výhrady k jednání a slibům svého šéfa**. Pro příklad uváděl, že jim slíbil teambuilding nebo prohlídku jimi realizované stavby, ale od slibů k následné realizaci vedla dlouhá cesta připomínání a opakovaného dotazování. Tento fakt pro šéfa není moc pozitivní. Jak následně dodal **mělo by mít slovo šéfa větší váhu**, aby zaměstnanci věděli, že se na něj mohou spolehnout.

Poté jsme navázali právě na zmíněné teambuidingy, které se firma snaží realizovat, aby utužila kolektiv. Svůj první absolvoval ve velmi krátké době po nástupu do firmy. Jde vidět, že i po krátkém setrvání na současné pozici to má své výsledky. Prý jsou, ale dobrým nástrojem, pro upevnění vztahů ve firmě, i **společné obědy**, u kterých se vlastně zaměstnanci dostávají do méně formálního prostředí a hlavním tématem rozhovorů není práce. Mají tak možnost zjistit, co mají společného. V jeho předchozí firmě to takto nefungovalo. Byly tam tak velké **generační rozdíly**, takže se mu nepodařilo zapadnout. Oproti mladším kolegům, které má teď, a se kterými sdílí určité hodnoty.

Na závěr mne zajímalo, co by dělal, kdyby měl ve firmě neomezené možnosti. Zde měl naprosto jasno, že by **do firmy pořídil pohovku**, na které by mohl odpočívat pro následné zvýšení své efektivity, když je potřeba na chvíli vypnout a odpočnout si. A také by všem **zaměstnancům zvednul plat**, to však podmínil zpřísněnou kontrolou práce. Celý rozhovor je k nahlédnutí v Příloze 3.

3.4.2 Druhý rozhovor

Proběhl se **stavbyvedoucím** jedné z dotazovaných firem, který chce zůstat v anonymitě, což hodlám respektovat. Firma, ve které nyní pracuje podle něj jede **v rodinném stylu**. Jako hlavní ve své práci **oceňuje ochotu nadřízených sdílet a předávat zkušenosti** mezi zaměstnance. Stejně tak oceňuje i **spolupráci mezi zaměstnanci** navzájem. Rozhovor se vyvinul k porovnání s jeho předchozí pozicí v jiné stavební firmě, kde to takto nefungovalo. Jeho zkušenost je spíše negativní, hlavně z pozice bývalého šéfa, který si prý „jel jen na sebe“ a zajímaly ho **pouze výsledky**. Pokoušeli se tvořit rodinu alespoň na svojí úrovni, ale ani zde se s podporou šéfa nesetkali. V předchozí firmě jim dokonce bylo **předhazováno, jak jsou neschopní**, a že jiné firmy by stejnou práci odvedly lépe. Takovéto jednání na současné pozici funguje přesně naopak a z celkového vystupování firmy jsou velice pozitivně bráni i okolím.

Tím, že je na středové pozici v závodu firmy, tak mne zajímal jeho názor na nižší pozice. Zde vyjádřil poměrně zajímavý, ale za mne pravdivý názor, že **dělníkům je vlastně úplně jedno pro koho pracují nebo jak firma funguje**. Podstatné je pro ně pouze dostat svoje peníze a moc se nenadřít.

I přesto, že popsal firmu, jako rodinnou, **vidí problém v některých spolupracovnících**, kteří stejně jako v jeho předchozí práci, **jedou spíše sami na sebe**. Sice se v nynější firmě výrazně posunul vztah s nadřízenými, kteří si i přes své vytížení najdou vždy čas na nějaký rozhovor a nemají strach, že když se podělí o zkušenosti, že je mladší a pružnější jedinci nahradí. Bohužel v kolektivu se stále vyskytují někteří jedinci, kteří si odpracují svých osm hodin v práci a pak jdou rychle domů. I přes různé nabídky různorodých činností, které by mohli s ostatními dělat, je neustále odmítají, protože to považují za **mrhání svým volným časem**.

Dále mne zajímalo, jak proběhlo jeho začlenění do kolektivu firmy. U této otázky jasně popsal klasické představování, kdy se jeden člověk potká s velkým počtem jiných lidí a absolutně si je potom stejně nepamatuje. Takže u větších firem toto **začleňování je opravdu dlouhý proces**, kterým se dotýčný „prokousává“ postupně. Vždy podle potřeby se opětovně seznámí s tím, s kým potřebuje, ale většinu času stejně tráví pouze s lidmi, kteří se ho přímo týkají. Hlavně spolupracovníci ohledně stavby nebo činnosti.

V případě, že by měl neomezené možnosti **chtěl by podporovat nějaké kolektivní sporty, výlety na lyže nebo na vodu**. Hlavně by ocenil, kdyby tato iniciativa, podpory spolupracování i mimo práci, **vycházela od vedoucích**. V návaznosti na to se vyjádřil k otázce, jestli když by s nějakým takovým návrhem přišel za vedoucím, zda by si ho poslechl. Zde jasně odpověděl, že to u nich tak funguje, že už i on sám inicioval takovouto akci, kterou vedení firmy plně podpořilo, jak finančně, tak i aktivním zapojením se.

3.4.3 Poslední rozhovor

Byl veden s manažerkou HR (oddělení lidských zdrojů) Renátou Balíkovou ve společnosti Iresoft, která má několikaleté zkušenosti z různých firem. Ona ve firmě považuje **firemní kulturu za jeden z hlavních benefitů**, které Iresoft nabízí. Na základě svých předchozích zkušeností ji považuje za opravdu nadstandartní. V rozhovoru uvádí hned několik typů vztahů, kde ve všech funguje **otevřenost a spolupráce**. Za nejdůležitější prvek firemní kultury určila šéfa. Firemní kulturu označila i jako balík aspektů, který ji definují, proto je nějaký její popis těžký.

U firmy jsou důležité z **50 % výkony člověka z 50 % jsou to hodnoty**. Tyto hodnoty jsou součástí firemní kultury a u firmy Iresoft jsou tvořeny lidmi aniž by se nějak uměle určovaly. Toto souznění s hodnotami firmy i celkově s firmou Iresoft ověřuje poměrně **dlouhým přijímacím pohovorem**, který má ve firmě hned několik kol. Během nich má však uchazeč možnost získat ucelenou představu o firmě, kdo v ní pracuje, jak to funguje a co by dělal. Stejně tak firma poodhalí uchazeče a pomocí jednotlivých kol si o něm vytvoří jasný obrázek (složí takovou skládačku). Podrobnější popis je možné nahlédnout v Příloze 3. Celkově se však snaží **pohovor vždy vést srdcem**, tak aby byl **lidský, otevřený a upřímný**.

Tento systém je podle ní možné aplikovat v nějaké úpravě do jakékoliv firmy, tedy i do těch stavebních. Vždy je však nutné **začít u šéfa**, protože pokud ten nebude se systémem sympatizovat, zaměstnanci nic nezmůžou. Uvádí i hodně faktorů, které to ovlivňují, kde za největší problém můžeme považovat **nabídku zaměstnanců na trhu práce**. V takovém případě, **když není z čeho vybírat, tak musí zaměstnavatel vzít, co je**. Jako vážný problém u stavebních firem vidí i **tlak na peníze**. Všechno se odvíjí hlavně od **spokojenosti lidí**, kteří by podle ní měli být hrdí na značku, protože pak se z nich stanou ambasadoři, kteří hlásí, že pro ni hrdě pracují, a ze kterých se nakonec stanou náboráři a přitáhnou další lidi.

Přesto, že ve firmě firemní kultura funguje a vypadá zdravě, tak i v této firmě existují problémy, protože jak uvedla: *„Firemní kultura není o tom, že ji nastavíte, a už se o ni nestaráte, to je prostě běh na dlouhou trať, a je to stále trvající proces a všichni lidé, ať už zaměstnanci nebo management nebo hlavně ten šéf, na ní musí neustále pracovat.“* Její zkušenost byla taková, že se ve firmě objevili sice výkonní pracovníci, ale neuměli se chovat a škodili uvnitř firmy. Z toho důvodu přikročil majitel k ráznému kroku a tito zaměstnanci byly propuštěni. Poté došlo i k revizi hodnot firmy a jejich následná prezentace zaměstnanců, aby věděli, že to myslí opravdu vážně. Osoba **šéfa ve firmě obecně hodně informuje, chválí a sdílí pozitivní zpětnou vazbu**.

Podle paní Balíkové má nyní práci snů. Se šéfem to takto nebylo vždy. Má za sebou dlouhou cestu, kterou popsal na svém blogu. Inspiroval se ve světových firmách jako je Zappos, Google nebo Patagonia, které se vyznačují opravdu zajímavou firemní kulturou. Byl se tam i podívat a zjistil, že se to dá „**dělat jinak**“. Na základě toho začala transformace firemní kultury. **Základem byla změna jeho chování, jeho návyků, a hlavně se musel začít zajímat o lidi**. Dokonce mi prozradila, že má o firmu takový zájem, že i on mi vyplnil zasláný dotazník.

Firma si opravdu zakládá na budování silného týmu. Pořádá tři velké celofiremní teambuildingy do roka. Plus spoustu dalších akcí třikrát až čtyřikrát do měsíce, buď celofiremní nebo na úrovni týmu. Je to taková **druhá rodina**, která i teď v covidové situaci chce být spolu alespoň v kanceláři.

Měla zajímavý zážitek spojený se svým začátkem ve firmě, na který vzpomíná velmi pozitivně. Měla tak špatné zkušenosti z minulého zaměstnání, že celý první týden čekala, kdy na ni někdo začne křičet. Nebo se alespoň objeví někdo, kdo jí odsekne nebo jí řekne, že na ni nemá čas, případně použije jinou podobnou frázi. A musela zhodnotit, že do dneška se jí nic takového nestalo. Bylo to pro ni velmi příjemné překvapení. I proto, že **HR je hrozně nevděčná pozice**, stejně jako marketing, protože to **jsou pouze náklady**. Nepřináší to firmě žádný zisk.

Na závěr se podělila o základní myšlenku: *„Když dáte lidem svobodu a volnost výměnou a za zodpovědnost, a to, že budou přinášet výsledky, tak získáte neuvěřitelnou synergii.“*

Ze všech rozhovorů lze vyvodit několik základních závěrů. Jako první můžu uvést, že nejdůležitější je ve firmě **důvěra**. Bez ní se nedá otevřeně komunikovat a ve firmě vzniká nezdravý strach. S tím souvisí hned druhá velmi důležitá věc pro firmy, kterou je právě **komunikace**. Je důležité, aby ve firmě fungovala, a aby v ní fungovala **otevřenost**. Můžeme se zde bavit hlavně o přijímání a dávání zpětné vazby. S tím jsou spojené i **základy lidské slušnosti** a selský rozum.

A jako nejjasnější závěr vycházející z rozhovorů si půjčím známé heslo: **„ryba smrdí od hlavy“**. Protože pokud se něco objevilo v rozhovorech jako problém, tak to byl právě šéf, který často ve stavebních firmách odmítá vytvářet nebo se podílet na firemní kultuře. To vede u některých zaměstnanců k nespokojenosti.

4 Dílčí závěry a doporučení

Mým prvním závěrem z celkového šetření je jeden absolutně nepochopitelný fakt, a to, že **firmy chtějí zůstat v anonymitě**, aby náhodou „nedopadly v dotazníku špatně“. Už to je prvním znakem nezdravé firemní kultury. Vedení se bojí a má strach, aby náhodou nějaké informace nešly ven, nebo aby někdo neřekl něco, co by firmu mohlo poškodit. Pokud panuje takováto **nedůvěra v zaměstnance**, tak firma nemůže nikdy dobře fungovat. Management, který semnou většinou jednal, však odráží toho majitele, který se z pravidla obklopuje lidmi podobného ražení. Každý, kdo se potom snaží o nějakou změnu, někdo z nižších vrstev této hierarchie, je tak spíše potrestán.

Není to žádný test, kde se dá dopadnout špatně. Jde pouze o nějakou analýzu a ve chvíli, kdy by se zaměstnavateli nebo vedení nelíbila, tak by to právě měli chtít vědět, aby dostali možnost, s tím něco udělat. Bohužel, o tyto analýzy vůbec nestojí. Jak je zmíněno výše kultura i struktura jsou jedny z hlavních činitelů ovlivňujících výkonnost firmy, a proto by se o ně **zaměstnavatelé měli zajímat** a věnovat jim svůj čas, aby se nedostali do existenčních problémů.

Následovala analýza stanovených hypotéz:

H1. Firma podporuje iniciativu svých zaměstnanců.

První hypotéza se nepotvrdila. Podle výzkumu v dotazovaných stavebních firmách **iniciativu ani kreativitu moc nepodporují**. Následkem je neuspokojení seberealizace jedinců v podniku, které bylo potvrzeno následně.

Dotazované stavební firmy by naopak měly iniciativu a kreativitu svých zaměstnanců podporovat. Inspirací jim mohou být velmi úspěšné zahraniční i tuzemské firmy, které tak zvyšují výkony společností.

H2. Žádané faktory u zaměstnanců se v maximální míře blíží skutečnosti.

U této hypotézy by se faktory mohly rozdělit do dvou skupin. Jsou zde faktory jako pracovní kolektiv nebo přátelské prostředí, které jsou pro zaměstnance velmi důležité a blíží se skutečnosti. Na straně druhé se objevily značné rozdíly u faktorů zpětné vazby, kde by zaměstnavatelé měli více zapracovat na jejím vyjadřování, ale také, by měli mít zájem, ji dostávat. Stejně tak by měly firmy **zapracovat na motivaci k práci**. Spousta zaměstnanců cítí, že jejich **práce není smysluplná a jsou za ni nedostatečně odměněni**. Už z první hypotézy můžeme znova zmínit, že by zaměstnanci ocenili **možnost větší seberealizace**. Větší důležitost, než skutečný stav má i možnost vzdělávání. Zde můžeme navázat i na rozhovor a apelovat **předávání zkušeností od vedoucích**, které u firem neprobíhá, kvůli strachu z nahrazení. Hypotéza se tedy potvrdila jen částečně.

H3. Zaměstnanci stavebních firem znají pojem firemní kultura a umí ho vysvětlit.

Tato hypotéza se také částečně potvrdila. Zaměstnancům dotazovaných firem je pojem dobře známý, ale nemají o něm, tak ucelené a komplexní znalosti. Vybírají si pouze některé jeho aspekty a mají problém si ho představit jako jejich celek. Někteří však pojem vysvětlují sice neodborně, ale velmi přesně.

H4. Firemní kultura je často zaměňována s etickým kodexem nebo pravidly firmy.

Tato hypotéza se potvrdila. Firemní kulturu dotazovaní často zaměňují spíše za psaná jasně daná pravidla, kterými se musí řídit. Samozřejmě patří do toho balíčku, ale není možné z nich vytvářet synonyma. Firma by měla **zprostředkovat dostatečné informace pomocí některého z informačních zdrojů** ve firmě.

H5. Zaměstnanci znají vizi firmy.

Hypotéza se nepotvrdila. Většina oslovených firem si přála zůstat v anonymitě, tak není možné tento fakt komplexně posoudit. Nedošlo však ani k většinové shodě. Z firem, které se nebály odhalit své jméno, můžeme usoudit, že zaměstnanci neznají úplně přesnou vizi, ale jsou jim dobře známé alespoň motto, slogany nebo hesla firmy. Ta s vizí bezpochyby souvisí, ale dotazované firmy by měly více dbát na jejich přesnější formulace.

Dotazované firmy by mohly pro vizi zvolit pouze **jednoduchá jasná hesla**, nějaké **zaštitující slovo**, aby si ho zaměstnanci dobře zapamatovali. Toto heslo samozřejmě musí pravidelně prezentovat, aby se dostalo do povědomí. Většina vizí stavebních firem je formulována zbytečně dlouze a mnohdy i složitě. Případně vizi firmy schovávají do textu, kde je nutné si ji najít.

H6. Pro zlepšení týmové spolupráce stavební firmy využívají teambuildingy.

Nejdříve byl ověřen stav týmové spolupráce s následným navázáním na pořádání firemních teambuildingů. **Většina stavebních firem teambuildingy pořádá**, ale není tomu tak u většiny, nebo o nich zaměstnanci neví. U některých dotazovaných firem došlo k velké nesourodosti odpovědí. Proto by se měly stavební firmy **zaměřit na dostatečnou informovanost** o podobných akcích.

H7. Ve firmě funguje otevřená komunikace.

Tato hypotéza se částečně potvrdila. Je nutné, aby se spolu zaměstnanci naučili správně komunikovat a u toho stále zachovávat **zásady slušného chování**. Záležitosti by se rozhodně neměli probírat za zády dotyčného, kterého se týkají a už vůbec ne s lidmi, kterých se naopak vůbec netýkají. Důležité je nezapomínat na hierarchii ve firmě, ale ne ji nijak využívat proti ostatním. Zaměstnanci by si měli **konflikty umět řešit mezi sebou** a ne chodit „žalovat“ nadřízenému jako ve školce. Důležité je komunikovat **pozitivně a bez zbytečných emocí** a dobře vše **vysvětlit**. Po dodržení výše uvedeného je velká šance, že spolu záležitost vyřeší pomocí **řešení výhra-výhra**.

Nejvíce obohacující byly řízené rozhovory, ze kterých vychází mé hlavní závěry. U výběru zaměstnanců při přijímacím řízení by se měli, u stavebních firem, více zaměřit na to, koho vlastně do firmy berou. **Neměli by posuzovat pouze schopnosti uchazečů, ale také jeho osobnost a kompatibilitu s kolektivem**. K tomu mohou použít inspiraci u některé z nestavebních firem. Případně si přečíst Přílohu 7 - „Nábor jako zážitek“.

Stejně tak by měla **osoba vedoucího být více otevřená** a měla by podporovat iniciativu svých zaměstnanců. K tomu by mohla využívat **krátké dotazníky nebo rozhovory** se zaměstnanci, kde by dostali prostor se k situacím vyjádřit. Tyto dotazníky by mohly být spojeny s **vydáním knih o firemní kultuře firmy**, které by odhalovaly vnitřní prostředí firmy.

Na základě toho jsem se pokusila vytvořit malou metodickou příručku, jak by taková kniha firemní kultury stavební firmy mohla vypadat. Je možné si ji prohlédnout v Příloze 8. Firma by se díky ní stala atraktivnější pro potenciální zájemce o práci v podniku. Zároveň by potvrdila, že nemá, co skrývat. Tím se stane přitažlivější i pro nové zákazníky.

5 Závěr

Tato práce si kladla za cíl vymezit téma firemní kultury a týmové spolupráce ve stavebních firmách. Tento cíl jsem se rozhodla dosáhnout pomocí vlastního výzkumu, který se zabýval vztahem respondentů k firmě, ve které pracují a různými faktory, které jejich práci ovlivňují ve vztahu k firemní kultuře. Tento výzkum vycházel z teoretických předpokladů, které byly uvedeny v první části práce. Uvedla jsem základní pojmy důležité pro firemní kulturu a týmovou spolupráci. Stejně jako specifika stavebnictví a s nimi spojené zvláštnosti.

V rámci výzkumu jsem se zaměřila především na firemní kulturu jako pojem. Snažila jsem se ho rozebrat na nějaké hlavní a vedlejší prvky. Pokusila jsem se zjistit, zda je tento pojem vůbec známý, a zda respondenti znají jeho význam. Velká část byla věnována i týmům a jejich budování ve stavebních firmách. Celý výzkum byl doplněn řízenými rozhovory na stejná témata. Analýzou výsledků se mi podařilo posoudit praktické uplatnění firemní kultury a týmové spolupráce ve stavební oblasti.

V 21. století i stavební organizace používají firemní kulturu v souladu s firemní strategií k dosažení svých cílů. V rámci této práce jsem dospěla k výsledku, že firemní kultura je pro většinu dotazovaných známý pojem. Každý si však pod tímto pojmem představuje něco trochu jiného. Firemní kultura většiny zkoumaných podniků je v dobrém stavu. Některé z nich však mají rezervy, na kterých by měli zapracovat. Celkově by se její status mohl u stavebních firem posunout alespoň o příčku nebo dvě výš. K tomuto zjištění mne především vedlo srovnání s nestavebními firmami, působícími v oblasti IT a sociálních služeb, které mají opravdu silnou firemní kulturu.

Největší poklad všech firem jsou lidé. Proto by se měli vedoucí a majitelé zajímat o potřeby svých zaměstnanců a dostat tak možnost, tyto potřeby uspokojit. Pro většinu dotazovaných je totiž firemní kultura důležitá a největší vliv na ni má právě osoba majitele/ů nebo vedoucího firmy. Protože jak již bylo řečeno „ryba smrdí od hlavy“ a právě vedoucí jsou hlavním klíčem k fungování firemní kultury. Podle nich a jejich chování je kultura nejčastěji posuzována. Je důležité, aby se tato hlavní osoba naučila efektivnímu naslouchání, radikální otevřenosti a otevřené komunikaci.

Je nutné změnit i obavy zaměstnanců z vyjádření svého názoru a odstranění jejich strachu, se ve firmě projevit. Vedoucí by měli poskytnut zaměstnancům možnost projevit své názory, náměty a postoje. V momentě, kdy budou své zaměstnance respektovat, tak se před nimi otevrou nové obzory.

Výsledkem práce se stala i malá metodická příručka firemní kultury pro stavební firmy, která by mohla získat firmám nové zaměstnance i zákazníky.

V závěrečném zhodnocení je nutné hlavně zmínit, že zdravá firemní kultura se vyznačuje mnoha faktory. Vhodně zvolená firemní kultura, kterou sdílí většina zaměstnanců, komunikace, otevřenost všech zaměstnanců a správně nastavené řízení lidských zdrojů, určitě zajistí organizaci úspěch. **Vše stojí na vedoucím, na přístupu k lidem a na lidech samotných.**

6 Seznam zdrojů

- [1] LINKESCHOVÁ, D.: *K otázkám managementu ve stavebnictví*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. ISBN 80-7204-396-X (str. 16-17)
- [2] BLÁHA, Karel. *Stavební podnik v tržním hospodářství určeno pro studenty fakulty stavební*. Praha: ČVUT, 1991. ISBN 80-01-00505-4 (str. 7-8)
- [3] In: *starovekyegypt.net* [online]. 31. 3. 2013 [cit. 10. 12. 2020] Dostupné z: <https://www.starovekyegypt.net/architektura-stare-rise/cheopsova-pyramida-mistrovske-dilo.php>
- [4] In: *stavbaweb.cz* [online]. 13. 7. 2015 [cit. 5. 10. 2020] Dostupné z: <https://www.stavbaweb.cz/sono-centrum-brno-12582/clanek.html>
- [5] In: *stavbaweb.cz* [online]. 18. 6. 2014 [cit. 5. 10. 2020] Dostupné z: <https://www.stavbaweb.cz/az-tower-v-brn-se-dostal-do-top-desitky-mezi-svtovymi-budovami-11150/clanek.html>
- [6] Stavební podnik. In: *fast10.vsb.cz* [online]. 17. 11. 2015 [cit. 3. 1. 2021] (str.25-28) Dostupné z: http://fast10.vsb.cz/kuda/Ekonomika/P%F8edn%E1%9Aky%202012/02_Stavebn%ED%20podnik%20%5BRE%9Eim%20kompatibility%5D.pdf
- [7] NĚMEČEK, Petr. *Podnikový management*. 9. vyd. Brno: PC-DIR, 2003. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 80-86510-78-6. (str. 7)
- [8] In: *docplayer.cz* [online]. 2015 [cit. 10. 12. 2020] Dostupné z: <https://docplayer.cz/4903411-Firemni-kultura-charakteristika.html>
- [9] RAŠTICOVÁ, Martina. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.
- [10] In: *generace.forbes.cz* [online]. [cit. 10. 12. 2020] Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- [11] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. (str. 84-86; 94-99)
- [12] In: *severin.cz* [online]. 9. 9. 2018 [cit. 10. 10. 2020] Dostupné z: <https://www.severin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>
- [13] *Ottův slovník naučný: illustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí*. Patnáctý díl, Krajčij-Ligustrum. V Praze: J. Otto, 1900. (str. 349-350)
- [14] *Ottův slovník naučný nové doby*. Díl 6. Praha: Paseka, 2003. ISBN 80-7185-545-6 (str. 969)
- [15] Co je to firemní kultura - Martin Kalenda - Image Lab. In: *youtube.com* [online]. 1. 9. 2016 [cit. 4. 8. 2020] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=tuuzXMJ8sII>
- [16] PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [17] 2017 Skanska: stavíme svět, ve kterém sami chceme žít In: *youtube.com* [online]. 24. 8. 2017 [cit. 10. 1. 2021] Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=DVLT8-t1orc&ab_channel=Skanskav%C4%8CRaSR
- [18] TICHÝ, Zdeněk. *Řízení jakosti I. Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia*. Brno: VUT, 2006. (str. 46)

- [19] Některé firmy kvůli teambuildingu podporují sledování hokeje v práci. In: *byznys.ihned.cz* [online]. 22. 2. 2018 [cit. 28. 12. 2020] Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66058100-nektere-firmy-kvuli-teambuildingu-podporuji-sledovani-hokeje-v-praci-tam-kde-vyrobu-prerusit-nejde-stoupa-pri-zapasech-pocet-neschopenek>
- [20] Jaké aktivity se firmám osvědčily při smelování a motivování obchodního týmu. In: *businessanimals.cz* [online]. 22. 3. 2016 [cit. 28. 12. 2020] Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/anketa7/>
- [21] Co je to teambuilding? In: *mladypodnikatel.cz* [online]. 22. 3. 2016 [cit. 28. 12. 2020] Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/inzerce-co-je-to-teambuilding-t15552>
- [22] SCOTT, Kim Malone. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Přeložil Simona JAVŮRKOVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2018. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-048-4.
- [23] Strabag In: *strabag.cz* [online]. [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: https://www.strabag.cz/databases/internet/public/content30.nsf/web30?Openagent&id=CZ-STRABAG.CZN_nasehodnoty.html&men1=1&sid=160
- [24] STRABAG | Teams Work. In: *youtube.com* [online]. 9. 11. 2020 [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=6rLiL1YXhXM&ab_channel=tmcMedien
- [25] In: *karriere.strabag.cz* [online]. [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: <https://karriere.strabag.com/databases/internet/public/content30.nsf/web30?Openagent&id=C4CEE7FCD774EA58C125800B004C2032&men1=3&men2=undefined&sid=300&h=3>
- [26] In: *skanska.cz* [online]. 10. 10. 2017 [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/nase-hodnoty/>
- [27] In: *skanska.cz* [online]. 10. 10. 2017 [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/vize-a-strategie/>
- [28] ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.
- [29] Bc. Ondřej Cieslar, *Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců*. Brno, 2017. 98 s., 7 s. příl. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sportovních studií, Katedra společenských věd a managementu sportu. Vedoucí práce Prof. PhDr. Michal Charvát, CSc.
- [30] In: *iresoft.cz* [online]. 10. 10. 2017 [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: <https://www.iresoft.cz/vize>
- [31] Význam vztahů v kolektivu. In: *firemni-sociolog.cz* [online]. 11. 11. 2019 [cit. 28. 12. 2020] Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/604-vliv-komunikace-a-stmeleni-kolektivu>
- [32] Bc. Patricie Horáčková, *Firemní kultura a řízení lidských zdrojů*. Zlín, 2013. 80 s., 16 s. příl. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Vedoucí práce PhDr. Mgr. Zdeněk Šigul, Ph.D.
- [33] In: *iresoft.cz* [online]. 10. 10. 2017 [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: https://www.iresoft.cz/files/nabor_jako_zazitek.pdf

- [34] Firemní komunikace. In: *vlastnicesta.cz* [online]. 29. 1. 2012 [cit. 10. 10. 2020] Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/slovník-pojmu/firemni-komunikace/>
- [35] In: *newtoncenter.cz* [online]. [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: http://www.newtoncenter.cz/domain/newtoncenter/files/Firemni%20kultura_prezentace.pdf
- [36] Politika společnosti. In: *ohlzs.cz* [online]. [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: https://www.ohlzs.cz/dokumenty-spolecnosti/?fbclid=IwAR1ynv1iv6q2uPwK_sFiMWExWGNTGXdzudANqgM2ApTM4hfdbRorzDfmko
- [37] Firemní/organizační kultura. *is.muni.cz* [online]. [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: https://is.muni.cz/el/econ/jaro2005/KVPMNO/FIREMNI_kultura_a_RLZ.pdf?lang=en
- [38] Firemní kultura. *is.muni.cz* [online]. [cit. 12. 1. 2021] Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/PSY111/um/7801232/Firemni_kultura.pdf

7 Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Ilustrační znázornění stavby pyramid [3] zpracování: vlastní</i>	11
<i>Obrázek 2 - Ukázky moderních a komplikovaných staveb v okolí; fotografie autora</i>	12
<i>Obrázek 3 - Formování managementu jako vědy [1] zpracování: vlastní</i>	13
<i>Obrázek 4 - Management jako proces [1] zpracování: vlastní</i>	14
<i>Obrázek 5 - Podnikové vztahy [] zpracování: vlastní</i>	19
<i>Obrázek 6 - Činitelé působící na podnikatelskou výkonnost organizace [8]</i>	21
<i>Obrázek 7 - Ukázka z teambuildingu studentské organizace IAESTE; fotografie autora</i>	29
<i>Obrázek 8 - Prezentace vizuální podoby firemní kultury</i>	31
<i>Obrázek 9 – Prvky firemní kultury</i>	32
<i>Obrázek 10 - Roviny firemní kultury</i>	33
<i>Obrázek 11 - Stav firemní kultury</i>	34
<i>Obrázek 12 - Dva pohledy na kulturu organizace</i>	35
<i>Obrázek 13 - Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností</i>	39
<i>Obrázek 15 - Stavební produkce 8. 12. 2020</i>	46
<i>Obrázek 16 - Hodnoty společnosti Strabag</i>	81
<i>Obrázek 17 - Motto společnosti Strabag</i>	82
<i>Obrázek 18 - Hodnoty společnosti Skanska [26]</i>	84
<i>Obrázek 19 - Motto společnosti Skanska [17]</i>	84
<i>Obrázek 20 - Iresoft - Máme vizi 2020</i>	86

8 Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 - Zásady při stanovování cílů – metoda SMART [18]</i>	14
<i>Tabulka 2 – Generace [9]</i>	27
<i>Tabulka 3 - Typy firemní kultury podle výrazných determinantů</i>	36
<i>Tabulka 4 - Typy firemní kultury podle zaměření, zpracování: vlastní</i>	37
<i>Tabulka 5 - Typy firemních kultur</i>	40
<i>Tabulka 6 - Stavební dodavatelé, pořadí 2014–2018</i>	44
<i>Tabulka 7 - Významné stavební firmy podle čistého obrátu v roce 2018</i>	45
<i>Tabulka 8 - Další důležité faktory ve stavebních firmách</i>	57
<i>Tabulka 9 - Další důležité faktory ve firmě Iresof</i>	60
<i>Tabulka 10 - Prezentace výsledků zvolených za stavební firmy část 5/5 otázka 3</i>	75
<i>Tabulka 11 - Prezentace výsledků firmy Iresoft část 5/5 otázka 3</i>	77
<i>Tabulka 12 - Prezentace zvolených odpovědí za stavební firmy část 5/5 otázka 6</i>	80
<i>Tabulka 13 - Prezentace odpovědí část 5/5 otázka 6 - Strabag</i>	82
<i>Tabulka 14 - Prezentace odpovědí část 5/5 otázka 6 - Skanska</i>	83
<i>Tabulka 15 - Prezentace odpovědí část 5/5 otázka 6 - Iresoft</i>	85

9 Seznam grafů

Graf 1 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 1	47
Graf 2 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 2	48
Graf 3 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 3	49
Graf 4 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 4	50
Graf 5 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 5	50
Graf 6 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 6	51
Graf 7 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 7	52
Graf 8 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 8	53
Graf 9 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 1/5 otázka 8	53
Graf 10 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 9	54
Graf 11 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 10	54
Graf 12 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 11	55
Graf 13 - Zpracování výsledků dotazníku část 1/5 otázka 12	55
Graf 14 - Faktory ovlivňující práci ve stavebním podniku	56
Graf 15 - Faktory ovlivňující práci ve firmě IRESOFT	59
Graf 16 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 1 stavební firmy	60
Graf 17 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 4/5 otázka 1	61
Graf 18 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 1 Iresoft	61
Graf 19 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 2 stavební firmy	62
Graf 20 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 2 Iresoft	63
Graf 21 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 3 stavební firmy	63
Graf 22 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 4/5 otázka 3	64
Graf 23 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 3 Iresoft	64
Graf 24 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 4 stavební firmy	65
Graf 25 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 4 Iresoft	65
Graf 26 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 5	66
Graf 27 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 4/5 otázka 5	66
Graf 28 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 6 stavební firmy	67
Graf 29 - Prezentace výsledků zvolené stavební firmy část 4/5 otázka 5	68
Graf 30 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 6 Iresoft	68
Graf 31 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 7	69
Graf 32 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 8 stavební firmy	70
Graf 33 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 8 Iresoft	70
Graf 34 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 9	71
Graf 35 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 4/5 otázka 9	71
Graf 36 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 9 stavební firmy	72
Graf 37 - Zpracování výsledků dotazníku část 4/5 otázka 9 Iresoft	72
Graf 38 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 1 stavební firmy	73
Graf 39 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 1 Iresoft	73
Graf 40 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 2 stavební firmy	74
Graf 41 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 2 Iresoft	74
Graf 42 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 4 stavební firmy	78
Graf 43 - Prezentace výsledků zvolených stavebních firem část 5/5 otázka 4	78
Graf 44 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 4 Iresoft	79
Graf 45 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 5 stavební firmy	79
Graf 46 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 5 Iresoft	80
Graf 47 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 7 stavební firmy	86
Graf 48 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 8 stavební firmy	87
Graf 49 - Zpracování výsledků dotazníku část 5/5 otázka 9 stavební firmy	87

10 Seznam příloh

PŘÍLOHA 1 – Seznam otevřených odpovědí na otázku 3 dotazníkové části 5/5

PŘÍLOHA 2 – Seznam otevřených odpovědí na otázku 6 dotazníkové části 5/5

PŘÍLOHA 3 – Doslovné přepisy řízených rozhovorů dle nahrávky

PŘÍLOHA 4 – Enviromentální politika skupiny Skanska

PŘÍLOHA 5 – Politika OHL ŽS

PŘÍLOHA 6 – Ukázkový nevyplněný dotazník

PŘÍLOHA 7 – Cesta za budováním značky - Nábor jako zážitek

PŘÍLOHA 8 – Metodická příručka – fiktivní stavební firmy

**PŘÍLOHA 1 – Seznam otevřených odpovědí na otázku 3 dotazníkové části 5/5
(autentický přepis včetně stylistických a gramatických nepřesností)**

Co Vás napadá, když se řekne „firemní kultura“?
<i>způsoby jak to funguje ve firmě (zvyklosti, vztahy, kariérní růst, možnosti nějaké změny ve firmě)</i>
<i>vystupování firmy vnitřně i navenek, jak celkově firmy, tak i zaměstnanců, hlavně asi pocit z firmy</i>
<i>Že je to zajímavý termín.</i>
<i>vizitka firmy - odvedená práce</i>
<i>: -)</i>
<i>vztah zamestnancu a vedeni firmy</i>
<i>nevím</i>
<i>Vztahy mezi kolegy</i>
<i>hodnoty firmy, vztahy zaměstnanců a vedení</i>
<i>Systém hodnot a norem přijatých ve firmě, které mají vliv na konání, uvažování a vystupování zaměstnanců.</i>
<i>Souhrn pracovních a mezilidských vztahů v rámci působení společnosti s důrazem na výsledek.</i>
<i>Určitý standard a řád ve firmě. Pokud se zabráni chaosu, výsledná práce je vynikající. stabilita</i>
<i>Z důvodu, že to nedokáži vysvětlit jednoduchou větou.</i>
<i>Vztahy ve firmě</i>
<i>Jednotné smýšlení celé firmy.</i>
<i>Prostředky, se kterými firma pracuje. (finance, dovednosti, vzdělání)</i>
<i>Asi něco jako fungování firmy - ať už jak fungují zaměstnanci, vedení firmy, ... jednání, chování firmy vnitřně i reprezentování navenek</i>
<i>Prostředí, ve kterém pracuji. Myšleno jak fyzicky (prostory), tak psychicky (atmosféra, kolektiv, způsob komunikace/sdílení informací).</i>
<i>Zvyky firmy</i>
<i>pracovní prostředí, přístup k zaměstnancům</i>
<i>slušnost, sdílení, respekt</i>
<i>mezilidské vztahy v práci</i>
<i>1</i>
<i>atmosfera, pracovní prostředí, chování k zamestnancum, víze a její podávání zamestnancum, kolektiv</i>
<i>jak to ve firmě chodí</i>
<i>x</i>
<i>Netuším</i>
<i>To ako je formovane prostredie vo firme, vztahy, rozdelenie pracovnych pozicii atd.</i>
<i>Zmiňuje způsoby komunikace, přístupů, výměny zkušeností mezi kolegy</i>
<i>Chování a přístup lidí uvnitř firmy.</i>
<i>štruktúra a hodnoty firmy, vzťahy na pracovisku</i>
<i>nevím</i>
<i>typ pracovního prostředí, cíle firmy, chování na pracovišti</i>
<i>pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, společné akce (školení, teambuildingy)</i>
<i>Je to soubor postupů nebo pravidel ve firmě.</i>
<i>soubor věcí, které daný podnik spojují</i>
<i>Jak se firma prezentuje interně i externě, její víze a vnitřní prostředí firmy</i>
<i>nálada, způsob fungování, způsob sdílení, vystupování, hodnoty firmy</i>
<i>Bezpečnost</i>
<i>pracovní prostředí, komunikace</i>
<i>férové jednání ke všem skupinám, transparentnost</i>
<i>ako sa komunikujeme spolu, jak veríme v firme, ako sa chovame v firme</i>
<i>Způsob komunikace v rámci firmy, firemení hodnoty, etický kodex atd.</i>

<i>Prostředí ve kterém pracuji ..lidé, komunikace, vazby...</i>
<i>aaa</i>
<i>pozitivně ovlivnit přístup zaměstnanců k jejich výkonu práce, pozitivně ovlivnit jejich loajalitu k zaměstnavateli, možnost zapojit zaměstnance přicházet s inovativními nápady</i>
<i>stavění</i>
<i>jak firma uvnitř funguje</i>
<i>kvalitní vzdělanost lidí ve firmě</i>
<i>Zpusob jak vyrma fungu uvnitr a vystupuje smerem ven</i>
<i>pracovní prostředí, chování, hodnoty a cíle firmy</i>
<i>podmínky pro zaměstnance v rámci našeho podnikání</i>
<i>Grafický manuál, procesy, struktura, kodex chování, mezilidské vztahy</i>
<i>způsob prezentace firmy, chování firmy, dodržování firemních zásad, pravidla chování</i>
<i>Jednotnost</i>
<i>víra zaměstnanců ve firmu, jak pracuje , jak se firma chová i vypadá navenek i uvnitř</i>
<i>způsob práce a prezentace ven i dovnitř firmy</i>
<i>všechny složky ve firmě ví, jak by se měli chovat a co by měli ctít</i>
<i>...</i>
<i>vztahy a komunikace</i>
<i>Etika, spolehlivost, enviroment</i>
<i>jak by se měli řídit všichni zaměstnanci</i>
<i>firemní kodex - jaké má firma základní priority</i>
<i>etický kodex</i>
<i>způsob jednotného vystupování, vážení si firmy jako značky, být jako "rodina"</i>
<i>prostředí, lidé, vize, Etika,</i>
<i>úroveň firmy</i>
<i>priority společnosti</i>
<i>safety first</i>
<i>Celková vize a chování.</i>
<i>To samé, jako když se řekne firemní prostředí a vystupování firmy vůči zaměstnancům a externímu trhu. (Firemní hodnoty)</i>
<i>vnímání firmy ze strany zaměstnavatele, zaměstnance i jeho okolí. zejména jaké jsou cíle, chování apod.</i>
<i>Otevřenost</i>
<i>etický kodex, kolektivní smlouva, pracovní prostředí</i>
<i>prezentace, důvěra</i>
<i>způsob komunikace, vedení a ideály firmy</i>
<i>Nepsaná pravidla chování a fungování zaměstnanců mezi sebou i navenek</i>
<i>Zpusob jak vyrma fungu uvnitr a vystupuje smerem ven</i>
<i>jak se firma prezentuje na veřejnosti, sledování společných cílů</i>
<i>Ustanovený soubor pravidel, podle kterých se firma řídí a prezentuje.</i>
<i>chování všech vůči ostatním</i>
<i>Pravidla a nařízení pro zaměstnance, obchodní strategie, strategie k partnerům</i>
<i>Prirodzený spôsob správania sa pracovníkov vo firme a etika firmy</i>
<i>Společný cíl, vize, hodnoty, způsob myšlení, soudržnost.</i>
<i>Jak se lidi ve firmě k sobě chovají, jakým způsobem fungují atp.</i>
<i>Komplexní pojem zahrnující cíle, image, prostředí, a mnoho dalšího společnosti.</i>
<i>Hodnoty firmy, její cíle a vize.</i>
<i>historie firmy</i>
<i>Nastavené teze z vyšších pozic, které projekční tým sdílí ve svůj ideál a jde za nastavenými cíli</i>
<i>vize a hodnoty</i>
<i>Prostředí, kdy mám možnost otevřeně říct svůj názor, říci si o zpětnou vazbu, kdy se cítím být platným členem týmu, ve kterém můj názor něco znamená apod.</i>
<i>vize, hodnoty, pracovní prostředí, tým</i>

<i>Firemní prostředí, hodnoty a cíle firmy.</i>
<i>zásady a hodnoty firmy, způsob chování zaměstnanců</i>
<i>dodržovat zásady firmy, slušné vychování,....</i>
<i>v to co věří a proč tu vlastně jsem</i>
<i>slušnost</i>
<i>bez komentáře</i>
ŘÁD A ETIKETA
<i>Úspěšné podnikání, bezpečnost, ekologie, čestnost, transparentnost</i>
<i>Reprezentace "značky" - jsem hrdý na firmu, firma by měla být hrdá na mě</i>
<i>budování týmového ducha</i>
<i>Komunikace a fungování firmy</i>
<i>Chování a vnímání firmy a ve firmě</i>
<i>nic</i>
<i>Teambuildingy</i>
<i>Společná vize, jednotný cíl, vyšší účel</i>
<i>určité správanie voči a vo firme</i>
<i>Vyšší účel</i>
<i>Nemám tušení</i>
<i>to jak sa firma prezentuje uvnitř ale i navenek</i>
<i>Plánovité vystupování firmy navenek a jasné směřování firmy uvnitř, dané</i>
<i>pochoptelnými pravidly, se kterými zaměstnanci sympatizují</i>
<i>atmosféra a pocit z lidí ve firmě</i>
<i>Prostředí a atmosféra</i>
<i>prostředí ve firmě, možnosti vzdělávání, know how firmy, reklama firmy</i>
<i>Něco, co "tradičním" projekčním kancelářím chybí.. ale jinak by to měl být podle mě</i>
<i>pojem, který vystihuje strukturu a řád ve firmě a díky tomu by měli zaměstnanci vědět</i>
<i>proč vlastně v té firmě chtějí pracovat, kam směřují.. a co je čeká.</i>
<i>Kombinace různých faktorů vedoucí k vnímání pracovního prostředí</i>
<i>firemní prostředí - emocionální prostředí, podpora vzdělávání, motivace</i>
<i>hodnoty, normy, postoje</i>
<i>prostředí, ve kterém se pracuje</i>

**PŘÍLOHA 2 – Seznam otevřených odpovědí na otázku 6 dotazníkové části 5/5
(autentický přepis včetně stylistických a gramatických nepřesností)**

6. Co považujete za vizi firmy?

*... vést si dobře na trhu a třeba mít hodně zakázek z kterých bude možnost si vybírat
Nevím jakou vizi zastává vedení, ale pro mě je to asi spolehlivost a odkaz kvalitních
staveb pro další generace.*

*Vykořisťovat zaměstnance a subdodavatele pro maximalizaci zisku.
odvádět dobrou a spolehlivou práci a stále odborně růst*

: -)

*být jednickou ve stavebnictví ČR
kvalitní a dobře odvedená práce*

Teams work

pozitivní, energetická, komunikace mezi zaměstnanci, loajálnost

*Vytváření hodnot prostřednictvím schopností realizovat i ty nejsložitější projekty včas,
kvalitně a za příznivou cenu. Spojováním nejrůznějších služeb vytvářet přidanou
hodnotu pro naše zákazníky. Řídíme se systémem devíti hodnot: partnerstvím,
důvěrou, solidaritou, podporou inovací, aktivní účastí, skromností, udržitelností,
respektem a spolehlivostí.*

Ekonomická a profesní stabilita

*Rozšiřovat působnost naší oblasti a lepší týmová spolupráce v rámci koncernu.
budovani, modernizace, kvalita*

Zase otázka na kterou by člověk musel odpovídat na 3 řádky.

Budoucí vývoj

Diverzifikace.

Inovace, digitalizace, navrácení prestiže oboru

*Rozvíjet se, používat nové technologie, uspokojovat požadavky zákazníků
směr, kterým se chce firma ubírat*

Hrát přední roli na trhu v ČR a být součástí velkých rozvojových projektů v rámci ČR.

Být nejlepší v oboru

směřování firmy v budoucnosti

geodézie v souvislostech

vybudovanie si spoľahlivého mena na trhu

123

co největší zisk bez velkého ohledu na pracovní prostředí

být nejlepší

x

Vydělat co nejvíce peněz

*Cim chce firma byt, ako sa chce profilovat na trhu, co chce priniest pre spolocnost,
ako chce zlepšit svoje bezprostredne okolie*

*práce mohou definovat hodnotu produktu, rozvíjet každé oddělení a uspokojivě získat
více klientů*

Získávání monopolu, neustálý růst.

spokojnosť zákazníkov, vytvárat' pracovné miesta

zlepšovat se

továrna na co nejrychlejší zpracování výkresů a nejvyšším ziskem,

posilování pozice na trhu, prosazování v nových souvisejících oblastech stavebnictví

Prosadit se ve stavebním trhu

vytváření kvalitních konstrukcí, spokojení zákazníci

Rozvoj, dobré jméno, zisk

Stavět tak, abychom tu chtěli spokojeně žít

Bezpečnost, zisk

trvale udržitelný zisk, bezpečnost

etické jednání

čo chce firma dosiahnuť

Záleží nám na životě, Jsme tu pro naše zákazníky, Stavíme svět, ve kterém sami chceme žít.
Firma má hodnoty, které propaguje -- etika, bezpečnost, životní prostředí, transparentnost, společné zlepšování, spokojený zákazník
aaa
záleží nám na životě; jednáme eticky a transparentně; budme lepší - společně; jsme tu pro naše zákazníky
BOZP
nová ekologická řešení; výstavba v prolukách
bezpečnost na stavbě
Dělat dobrou práci pod podmínkou zisku
Redukce dopadů na životní prostředí
dělat dobře, kvalitně a bezpečně předmět našeho podnikání
Etické chování na trhu, ochrana životního prostředí, ochrana zdraví, zisk, inovace
Stavíme svět, ve kterém sami chceme žít
Bezpečnost
zdravá, silná firma, řídicí se nastavenými principy, s uplatňováním etického kodexu a dodržováním BOZP
Být lídrem na trhu.
zisk s posláním (správné chování, bezpečnost, budování vztahů)
vydělat
stavíme svět ve kterém chceme sami žít
Stavíme svět, ve kterém chceme sami žít.
etika, bezpečnost, spokojení zákazníci a environment
prioritou je bezpečnost
plán plnění
realizace neprodělečných zakázek (stavební firma)
Kvalita + fér + pověst firmy + obchodní úspěch
stavět svět ve kterém sami chceme žít
krásný svět
bezpečnost, diverzita, zisk
xxx
Bezpečnost, inovace, vytvořit zisk, udržet pracovní prostředí příjemné
Ebit a vyrovnanost
vytvářet prostředí ve kterém sami chceme žít
bezpečnost, etika, green
stavíme bezpečný svět
férové a transparentní jednání a chování bez zvýhodňování jednotlivců či firem-proto nepřijímání "darů", etické jednání a chování mezi sebou i s obchodními partnery
Dělat dobrou práci pod podmínkou zisku
...
stavět bezpečně svět, ve kterém chceme sami žít
Spolu, bezpečně a transparentně. Stavíme svět, ve kterém chceme žít
stavět zeleně
Být lídrem v etice a bezpečnosti
Stavíme svět v ktorom chceme sami žít
Bezpečnost, kvalita, efektivita, rychlost, spolehlivost.
bezpečnost, spokojený zákazník, zisk, životní prostředí
Záleží nám na životě!
Dosazení kvalitního produktu bezpečnou a ekologickou cestou.
udržovat bezpečné pracovní prostředí a být co nejvíce ekologičtí
Realizace velkých projektů, kdy se staví s ohledem a vlivem k okolnímu prostředí, tzv: Zeleně, ekologicky apod...Dokončování projektů, řádně, plánovaných ma každý jednotlivý rok
ETIKA

<i>Být firmou, které záleží na jejích hodnotách, firmou, která je chce svůj business dělat v souladu se svými hodnotami</i>
leader na trhu, firemní hodnoty (etika, bezpečnost ...)
<i>Vytváření kvalitních staveb s velkým důrazem na zdraví, bezpečnost a ekologii</i>
stavět bezpečně, slušně a se ziskem
<i>bezpečně pracovat a přinášet zisk</i>
dlouhodobý úspěch na trhu
<i>snižování zátěže Země (CO2, zdrojů)</i>
bez komentáře
<i>Prosperita a uplatnění na trhu práce pro externí investory</i>
Úspěšné podnikání, týmová práce, spokojený zákazník, bezpečnost, péče o zdraví, ekologie, důvěra...
<i>Bezpečnost, udržitelnost, hodnoty</i>
dělat kvalitní architekturu
<i>Získat co nejvíce zakázek</i>
Zisk
<i>rust, finanční výsledky, dobré PR</i>
Kladné recenze
<i>Ekologie</i>
byť výborne konkurence schopný
<i>Ekologie</i>
Stavět dobré stavby a budovat dobré jméno firmy.
<i>posouvat zkušenosti mladým lidem</i>
Tvořit kvalitní produkty naší práce, které se vyznačují pravdivostí, střídmostí, funkčností a jasnou estetikou
<i>středně velkástavební firma na trhu se zajímavými zakázkami</i>
Směrování
<i>důvod jejího vzniku, její "cíl"</i>
Naše firma nemá vizi.. nebo nám ji alespoň šéfové nesdělují.
<i>Dělat kvalitní projekty, rust, ucít se a samozřejmě vydělat peníze</i>
směrování a hlavní cíl firmy (mimo zisk)

6. Co považujete za vizi firmy?

<i>směr, kterým se ubíráme za společným cílem</i>
dodávat kvalitní produkt zákazníkům, mít spokojené zaměstnance
<i>Produktivita, dobré jméno firmy</i>
být love brandem - pomáhat těm co pomáhají
<i>Dokončit přechod ze staré technologie na novou, vytvořit lovebrand produktu c2</i>
Vize 2022 je o tom stát se lovebrandem pro naše zákazníky a ukončit staré produkty.
<i>nechci odpovídat</i>
Být spolehlivým partnerem svých zákazníků
<i>Být lovebrandem pro zákazníky. A vytvořit prostředí ve firmě, kde většina lidí může být šťastná většinu dní.</i>
Získat si srdce našich zákazníků, přes kvalitu služeb při narůstající ziskovosti
<i>Něco, kam se firma ubírá a všichni ve firmě se snaží, aby jsme vizi splnili.</i>
Funkční, úspěšná, moderní firma, kterou budou mít všichni rádi (zaměstnanci i okolí), kterou každý doporučí (pro práci i pro produkty) a která dělá něco navíc
LOVE BRAND
<i>Spokojení klienti, kteří používají náš produkt usnadňující jim jejich práci, a dobrá firemní kultura.</i>
Vizi firmy máme vždy na období, nyní jsme jednu vizi dokončili a vize pro 2022 je pro naši firmu cesta k lovebrandu
<i>Pomáháme těm, co pomáhají.</i>
jméno firmy se stane lovebrandem

Vytvářet prostředí, kde většina lidí může být šťastná většinu dní. A zároveň vytvářet užitečné produkty a služby, které jsou užitečné a činí i naše zákazníky šťastnými z jejich využívání.

Čeká nás nyní Vize2022, která znamená vybudovat ze jména a značky naší firmy tzv. Lovebrand, což znamená, že jméno firmy bude skloňováno ve velmi pozitivním světle a každý hned bude vědět, co to znamená, podobně jako jsou další lovebrand značky jako třeba Ikea, CocaCola a další. Pouze myslím, že zatím cílíme pouze na CZ a SK, nikoliv zatím celosvětově :-)

Cíl, ke kterému směřují všichni zaměstnanci

nechci popisovat

cítit se dobře ve své práci většinu dní (interní vize)

Jedná se o více směrů a více produktů. když nebudu říkat cíle, tak ve všeobecnosti je to o tom, dělat práci, která nám dává smysl a výsledkem pak bude spokojený klient. Dělat něco, co bude mít úspěch a pomůže to dalším lidem dělat práci lépe nebo efektivněji apod.

Výsledkem je tak spokojený celý kruh - zaměstnanec, klient, dodavatel, majitel...

Směr jakým se chce firma vyvíjet. Jak chce fungovat a pracovat.

mít pevné místo na trhu, silné a zdravý vztah se zákazníky, kvalitní produkt a služby, být pro své klienty partáky. Jít s dobou. Budovat zdravé prostředí a motivovat ostatní firmy ke změně jejich firemního prostředí. A taky mít spokojené zaměstnance a právoplatně ohodnocené.

vybudovat Lovebrand v oboru sociálních služeb

stát se pro zákazníky lovebrandem

Spokojený zaměstnanec dělá i spokojeného klienta. Lovebrand firmy.

Od 2021 je novou vizí budování lepšího jména (reputace) firmy mezi zákazníky.

Víme kde chceme být na konci roku, víme čeho chceme dosáhnout za dva roky. formulace co je pro nás jako firmu důležité, kam chceme směřovat, čeho, jak a proč toho chceme dosáhnout

Cíl, způsob směřování firmy na další období.

LoveBrand, dokončení dlouhodobého projektu, začátek nového projektu

Vize 2020 - IRESOFT pro zaměstnance a zákazníky. Vize 2022 - LoveBrand.

Mít spokojené zaměstnance, kteří budou pracovat na spokojenosti našich zákazníků.

PŘÍLOHA 3 – Doslovné přepisy řízených rozhovorů dle nahrávky

Rozhovor 1 – Bc. Miroslav Odvárka – kreslič jedné z dotazovaných firem

Jak to ve firmě s firemní kulturou vypadá z tvojí pozice?

Nevím, co mám na to odpovědět.

Jak se ve firmě cítíš?

Jo myslím, že tam máme docela kolektiv a myslím, že mě docela i bere, protože přestože jsem tam jenom krátkou dobu. A měli jsme nějaký teambuilding. Já jsem ve firmě, dá se říct půl roku, a už jsme měli dva nebo tři, takže to si myslím, že je docela dobrý, a to jsem ještě nějaký vynechal. Takže z mé pozice je to asi takhle s firemní kulturou.

A máš ještě nějaké jiné zkušenosti například, že bys to mohl porovnat s nějakou jinou firmou?

Chodil jsem na brigádu do jiné firmy, která byla zaměřená teda na pozemní stavby. Ted' o které firmě mluvím, kde jsem zaměstnaný, tak tam se zabýváme mosty, a je to značný rozdíl. Aspoň teda, co vnímám já, protože přišlo mi, že tam v té firmě v pozemních stavbách, tak tam byli přísnější na mě a starší a takový nedostupní. Teambuilding jsme tam moc neměli, možná jenom jeden. A ještě to bude všechno jako starší lidi, kteří nebyli to mí vrstevníci, takže o to, to myslím, bylo asi těžší. Hlavně mě teda přišlo, že na mě byli přísný a očekávali ode mě asi víc, než jsem byl schopný, až příliš myslím.

Vidíš ve firmě, ve které jsi ted', nějaký problém firemní kultury?

No, určitě jeden bych měl, a to už bylo od začátku, co jsem tam vlastně nastoupil nebo co jsem se ucházel o tu práci. Tak bylo to, že firma má jenom jednu místnost, kde vlastně jsou všichni, což teda na jednu stranu je výhoda, že se můžeme radit nebo ptát, že jako jsou všichni blízko, ale na druhou stranu, když jsme řešili například smlouvu a platové ohodnocení, tak to všichni slyšeli, což si myslím, že by mělo být jinak. Měla by být prostě nějaká jiná místnost, kde by se řešili takhle citlivý věci, ale mám dojem, že ted' budeme mít novou místnost, že na tom jako šéf pracuje. Takže to si myslím, že by se mohlo změnit a vylepšit. A taky si myslím, a je to všechno teda o tom šéfovi, že hodně slibuje a málo koná, bych řekl. Ale jako, že by mě to nějak extra vadilo to ne, ale myslím si, že by mělo být jeho slovo víc jakoby, mělo by mít větší váhu.

A dokázal bys konkretizovat, čeho se to týká?

No třeba například toho teambuildingu jednoho, kterého jsem teda nakonec nezúčastnil, a který se teda nakonec uskutečnil, ale... Šéf nám ho sliboval prostě, už nevím, třeba tři měsíce, že pojedeme na chatu a bude teambuilding a prostě furt nic, jako by se nedělo. To je třeba jeden příklad nebo druhý příklad. Často nám sliboval, že prostě pojedeme na stavbu se podívat. Jak se, co dělá, abychom to viděli jako v praxi nebo ne, jen na počítači, abychom to viděli naživo prostě, a taky až vlastně z naší iniciativy, když jsme teda řekli, že teda bychom fakt chtěli. Jakoby ne, na jeho popud, že on řekl „jo podívej pojedeme se podívat na stavbu“ a to jsme říkali „jo to

by bylo super“ tak se nic nedělo a až my jsme si sami řekli, že bychom chtěli jet na stavbu, tak teprve se to uskutečnilo. Takže to jsou dva příklady, který se mi vybavují. Určitě možná budou ještě nějaké další, ale myslím si, že tyhle jsou jako hlavní.

Jak probíhalo tvoje začlenění do kolektivu té firmy?

No nevím, jestli to je dobře nebo špatně, ale rozhodně to bylo pozvolna nebo pomalu. Jakoby, samozřejmě šéf mě představil všem, takže jsem se se všema jakoby, seznámil nebo takhle jakoby formálně, ale postupem času, prostě jsme se začali víc bavit a chodil jsem s nimi na obědy. To si myslím, že hodně přispívá tomu kolektivu jako v každé firmě, takže tam si myslím, že jsme se poznali dost, a i na těch teambuildingách. Já si myslím, že jsme se dost poznali, to bylo vlastně první teambuilding, co byl tak to jsem byl čerstvě ve firmě třeba 14 dní, myslím, nebo tři týdny a už jsem s nimi jakoby jel někam, což bylo trochu strašidelný ale nakonec to bylo docela dobrý. Takže abych to shrnul, tak že mé začlenění do kolektivu bylo pozvolný a přirozený, asi. Nevím, jak bych to řekl jinak, prostě nějak to vyplynulo.

Ted' už se cítíš jako součást toho kolektivu?

Jako stoprocentně ne, necítím se jako stoprocentní součást, ale jako třeba na 90 %.

Když jsi byl na pracovním pohovoru, cítil jsi tam, že někdo zjišťuje, zda se do toho kolektivu hodíš?

Ne, určitě ne. Já jsem to teda necítil, že by se to o mě zjišťovalo. To jsem určitě necítil jakoby. A myslím si, že ani šéf to moc neřešil, ale samozřejmě si myslím, že se podíval prostě, jak vypadám a nebo, jako nějaký dojem, ze mě měl. A vlastně myslím si, že i kdybych třeba se vymykal tomu kolektivu nebo nezapadal, takže třeba se mnou pak nebude chtít spolupracovat dál nebo tak, že bych ještě skončil. Ale nedokážu si představit jakoby člověka, který by byl tak hrozný, že by nemohl pokračovat. Nebo možná dokážu, možná dokážu. Takže myslím si, že kdybych jako nezapadal, tak se mnou pak už nespolečně pracoval nebo nechtěl by mě dál zaměstnávat.

Kdybys měl ve vaší firmě neomezené možnosti, co bys udělal?

Já jsem nad tím nikdy nepřemýšlel. Kdybych měl neomezené možnosti. *smích* Pořídil bych pohovku, na kterou by se dalo lehnout, to by se mně líbilo. Jakože, aby měli zaměstnanci možnost třeba po obědě. Mně přijde, že jsem strašně neefektivní, a že bych potřeboval si na půl hodiny zdřímnout, abych si odpočinul, a pak by moje práce byla mnohem efektivnější. Taky si myslím, že by se mohly zvednout platy zaměstnanců, ale tohle je všechno na úkor jakoby šéfa, protože je to jeho firma takže, co on přidá zaměstnancům, tak si ubírá z vlastní kapsy. Takže chápu, že to není moc jeho zájem, ale kdybych měl neomezené možnosti, tak si myslím, že by měli dostat zaměstnanci přidat, a že by měli víc pracovat nebo bych to aspoň víc kontroloval. Jako nechtěl bych říct, jako že nepracují nebo, že by byla potřeba kontrolovat, ale že to odpovídá tomu platovému ohodnocení, které dostávají. Takže pokud dostávají prostě malý plat, tak nemají moc motivaci prostě tam dřít do rána do večera prostě bez zastavení, ale prostě občas se dají pauzu. Podívají se prostě na zprávy třeba, a to si myslím, že kdyby pak byly zaplacený víc, tak že by si toho víc vážili a víc by pracovali nebo usilovněji. Takže to si myslím, to bych možná změnil, protože mě třeba přijde jakoby hloupý 6 hodin pracovat a 2

hodiny jakoby tam proprndat, že to bych radši 6 hodin pracoval a měl jakoby kratší pracovní úvazek a ty dvě hodiny byl pak doma jako déle.

A myslíš si, že by toho potom třeba ti zaměstnanci nezneužívali? (Že by vlastně pracovali stejně, ale za vyšší peníze, jestli si opravdu myslíš, že by to mělo ten efekt, který zde uvádíš)

Nevím, to nevím, jestli by mělo takový efekt. Myslím si, že jo nebo určitě by se to dalo kontrolovat od šéfa jakoby, že dalo by se to nějak, nevím no. Myslím si, že teď je to právě tak nastavené, že šéfovi nevadí, když si občas zaměstnanci udělají pauzu, což chápu a myslím, že to je správně, že by si zaměstnanci měli dělat pauzu po nějaké době. Ale si trošku protiřečím teď. Nevím no, dal bych tomu asi větší řád, že takhle, je to hodně vlastně na těch zaměstnancích, ale ono to asi jinak nejde na těch zaměstnancích je to vždy.

Rozhovor 2 – Ing. A – stavbyvedoucí jedné z dotazovaných firem

Jak vnímáš firemní kulturu ze svojí pozice ve firmě?

To je jakým stylem jakoby řečeno, já nevím, na co mám odpovídat. Jako firemní kultura jako, jak jsou nastavený vztahy jako nadřízený-podřízený.

Například můžeš tam zařadit i vnitřní prostředí, všechny vztahy včetně vztahů s okolím z pozice tebe jako stavbyvedoucího.

No, u nás je to takový, že prostě, u nás se jede jakoby rodinný styl, nikdo si tam prakticky není, že by někdo si jel sólo akci, každé spolupracuje s každým, vedoucí se snaží prostě předávat informace, neschovávají si to pro sebe a na investora jsme vnímány prostě jako odborná firma prostě, na kterou se můžou spolehnout, a která udělá kvalitní práci. A tak aji prostě vystupujeme jakoby profesionálové, jako jedna z největších firem.

A máš nějakou zkušenost z předchozí práce, jak to tam fungovalo oproti této?

Právě u té předchozí práce to bylo takový, že šéf si jel sólo, ředitel si jel sólo. My jsme ho nezajímali, zajímali ho jen výsledky. My jsme si tam tu rodinu tvořili na úrovni, naší úrovni, co jsme byli stavbyvedoucí, tak prostě my jsme si tam dělali tu rodinu. Ale tady v týhle stý to funguje tak, že prostě ten vedoucí za tebou zajde nebo ten nejvyšší ředitel, popovídá si s tebou, nebo zajde prostě na oběd, že to je fakt jakoby prostě o rodině celý prostě. Předá ti tu zkušenost, v tý bejvalý to prostě bylo: nikdo ti tu zkušenost nepředá, půlka lidí se bojí, prostě, že je předběhneš profesně, takže je vlastně vyštípeš z tý firmy. A třeba nám bylo předhazováno, že: „To, kdyby to dělal Strabag tak, by to udělal dobře a vy jste hrozný a vy to děláte blbě, tahle firma by to udělala líp!“ A prostě tady u nás je to taková pozice, že: vy jste to nejlepší, který to pro nás můžou dělat, jsme rádi. Jsou nadšený, že můžou dělat pro nás a udělají první poslední, aby jsme to pro ně dělali my.

A myslíš, že se ty vztahy dostanou v té hierarchii takhle i úplně nejniž.

Teď jsem ti nerozuměl.

Já si myslím, že ty jsi taková pozice někde ve středu.

Prakticky to tak je, protože pode mnou je mistr a dělník a nade mnou je šéf oblasti a ředitel. Jakoby, když vezmu náš čistě závod. Samozřejmě, pak je další ředitel nad rámec všech, prostě oblastí úplně, který sídlej jen v Praze a jsou pro celou

republiku prostě. Vlastně v rámci, jakoby normálního, kdybych to vzal prostě, firma jen my, co děláme, tak jo to bych byl jakoby uprostřed. Tak ti nahoře, to už se pak dostáváme do představenstva, a do takových a tam je lidí a lidí. Jakoby když to vezmu dolů, tak dolů se to nedostává, protože dělníci těm je to jedno, dělníci ti jdou prostě do práce a těm je to jedno u koho dělají, a ti to tak nevnímají. Ti mají v hlavě prostě jenom přijít, co nejdřív bejt doma, dostat peníze a jestli dělám u velkých nebo nějaký malý firmy, tak jim je to ve výsledku jedno. Hlavně ať nemusejí něco těžkého dělat, a drtivá většina to prostě takhle má!

I přesto, že jsi popsal, že to ve firmě funguje a tvoříte rodinu, myslíš si, že je někde nějaký problém, který by se měl řešit?

Tak určitě je problém, v tom, že některý lidi si jedou na sólo, ale není jich tam prostě tolik. U té bejvalý firmy tam plno lidí si jelo sólo a bylo to prostě tak rozbitý a prostě tak... I když jsem si myslel, že to funguje rodinně, protože jsem si tam tak nějak žili a říkal jsem si tak nějak dobrý... Tak to jde vidět, když se udělá vánoční večírek a přijde ti tam ředitel, kterej řekne: „děkuji za tento rok,“ dá si jedno pivo a jede domů, tak to prostě moc nefunguje. Neposedí s tebou, nepopovídá si s tebou, když ho potkáš na chodbě, tak tě letba pozdraví, ale že by se s tebou vybavoval...

Pak když nastoupíš, co jsem teďka třeba, tak tam je to takový, že ředitel prostě nejvyšší, má plno práce a já, co jsem tam sotva měsíc dva, tak se mnou hodinu povídá a povídáme o všem, říká mě, co nás čeká v práci, co bude, čeho by chtěl dosáhnout a je to člověk, kterej je skoro největší odborník v praxi na mosty v republice a zahodí se prostě s obyčejným člověkem, kterého by mohl prostě odbejt rychle, tak mu věnuje prostě ten čas. A to je to nejdůležitější, když ti někdo chce předat ty zkušenosti a je plno lidí, který ti nic neřeknou, protože se bojejí, že budeš mít víc než oni a nahradíš je, že budeš mladší a pružnější a tak. Což samozřejmě tohle vnímají i dělníci, jestli si s nima člověk povídá nebo nepovídá, ale moc nějaký postavení té firmy, je jim jedno. Pro je důležitý: ty peníze a ve výsledku, to je to všechno. Pro nás jsou důležitý aji zkušenosti a ty se naberou díky tomu, že je nějaká ta návázanost mezi těma ostatníma vedoucíma a tak. Ale je plno lidí, který si to tam taky přijdou odkroutit, udělat si těch osm hodin v kanceláři a rychle domů. A nedej bože, říct, že se půjde do restaurace na pivo, si prostě pokecat, nebo se udělá nějaká grilovačka nebo, že se pojedou na hory, tak ti nejradši pudou hned domů a nic takovýho je nezajímá, že přece nebudou ztrácet čas, v práci, dýl než musejí.

Ještě bych navázala, když jsi nastoupil do firmy, vzpomeneš si, jak proběhlo tvoje začlenění do toho kolektivu?

Tak začlenění do kolektivu je takový, že projdeš všechny patra, se všema tě seznámí tvůj vedoucí. Stejně si 95 % lidí vůbec nepamatuješ, když je potkáš za tejdou. Pak je to postupně takový, je potřeba donýst papíry támhle, tak to tam doneseš, seznámíš se s tím člověkem, co je vlastně tam, takže to stejně musí jít postupně. Pak vlastně se s tebou všichni seznámí, řeknou ti, co a jak, ale pak se stejně bavíš jenom s lidma, kteří se tě čistě týkají ohledně té stavby nebo ohledně té činnosti, co děláš. A zbytek je takovej, že to je potřeba právě pak zajet na ty hory, zajít do hospody na to pivo a popovídat si s těma lidma mimo práci a teprve se začneš s těma lidma bavit a zjistíš vlastně, o co jde.

Když by sis ještě vzpomněl na svůj pracovní pohovor, cítil si, že se tě někdo ptal na nějaké otázky, aby zjistil, jestli se do té firmy hodíš z hlediska té firemní kultury, třeba jestli uznáváš hodnoty té firmy?

Takhle se mě asi nikdo neptal, většinou každého zajímá, jestli vůbec seš to schopná dělat, nikdo moc nějak... ale asi sem to říkal já, teď je otázka, jestli to byl úmysl toho ředitele, jestli to ze mě chtěl dostat nebo ne. Ale bavil jsem se o tom, že v minulý firmě jsem zařizoval, abychom prostě hráli beach skupinově, ty lidi, co tam jsme, abychom prostě dělali nějaký ty aktivity, který nás prostě sblížují a udržovat nějakou tu pohodu v tý práci. Tak to jsme se o tom bavili možná, ale asi to bylo jakoby z mé strany, ale možná se jakoby ptal, jo, že jestli se nějak člověk sdružoval. Jakoby za mě je to důležitý, ale většina lidí to jako takle nemá, většina lidí jdou prostě do práce a z práce a hotovo.

A poslední otázka, kdybys měl ve Vaší firmě neomezený možnosti, máš nějaké nápady, jak bys je využil nebo, co bys vlastně udělal, buď ohledně té firemní kultury nebo čehokoliv?

Úplně to nic, nějak ne to... podporovat nějaký ten sport kolektivní, aby se chodilo hrát, nebo podporovat nějaký lyžařský ty, aby se jezdilo na lyže, v létě, aby se třeba zajelo na vodu, jedinečně tak něco. Jakoby z řad těch vedoucích, aby se to nějak snažili tlačit do toho, ať ti lidi spolu spolupracují mimo tu práci a najdou si k sobě takhle nějakou cestu. Tady touhle formou.

Tak ještě, myslíš si, že když bys přišel za někým z vedení, s tím, že bys chtěl pracovat takhle na té firemní kultuře, že by si tě poslechli?

A tak u nás to takhle funguje, že jsme se bavili už kolikrát. Minulý rok jsem to inicioval nějak já, aby se jelo na ty hory, protože se nic nedomluvílo. Ten vedoucí řekl: jo, proč by ne. Ať něco domluvíme chatu, samozřejmě napsalo se všem a pak nás tam 10 jelo a pak to třeba zaplatili tu chatu nebo něco, že to zaplatili z firemního toho. V létě samozřejmě nic takového nedopustěj, protože v létě je plno věcí na stavbách, tak ať se nezdržujem nějakýma blbostma. Ale v zimě jsme to takhle domluvili a ty se nějak angažovali. A třeba předloni, tak byl i ten nejvyšší ředitel, kterej tam s náma prostě byl, nebyl tam všechny ty 4 dny, ale na 2 dny tam s náma byl, popili jsme, pokecali jsme normálně nad pivem a bylo to úplně nějaký jinačí jednání s těma lidma, než když se s něma vidí člověk pracovně. Což třeba v té předchozí práci, když to porovnáš zpětně, tak tam když se něco takového udělalo, domluvily hory, ředitel tam vůbec nejel, ten přímej nadřízenej tam taky nejel, vymluvil se na nějakou blbost, jen, aby tam nemusel jet a jeli jsme si prakticky jenom ta naše linie, prostě takovej ten póvl firemní kancelářský a stavební, ale ti nejvyšší, ti vedoucí nikdo neměl vůbec zájem, i když jsme to zorganizovali jako firemně, aby se vůbec připojili, natož tomu nějak přispěli.

Stejně tak, když jsme jako se chtěli, chodili jsme pravidelně na ten beach jako firemně, tak ti řekli, proč by nám měli jako dotovat, protože když tam nechoděj všichni samozřejmě, chtěli jsme to primárně, ať tam chodí každej, ať si prostě všichni zahrajem. Tak přece nebudou dotovat beach, když můžou nabít permanentku do bazénu a každej si tam vezme tu permanentku, vezme si rodinu a bude si každej radši sólo s rodinou zakoupat v bazénu za firemní prachy než, aby prostě zasponzorovali tadyhle nějaký společný aktivity voleyballový, prostě zaplacení kurtu, ale to jsme si stejně zaplatili sami, ale nějaká jako vůbec snaha

nebyla, což tady jakoby snaha třeba nějaká je. Není to primárně jakoby od toho vedení, že si to jakoby mi iniciujeme, ale prostě je to tam.

Napadá tě, ještě něco důležitého, co by se mělo vědět nebo říct k tématu té firemní kultury nebo té týmové spolupráce?

Nevím. Myslím, že jsem řekl všechno.

Rozhovor 3 - Renáta Balíková – HR manažerka Iresoft

Jak to ve firmě s firemní kulturou vypadá z Vaší pozice?

Já bych řekla, že firemní kultura je u nás asi ten jeden z hlavních benefitů. Pokud jde k nám někdo pracovat, tak většinou jde buď za produktem, který má jako kdyby nějaké vyšší poslání, protože děláme sociální služby a druhá věc je vůbec fungování firmy a jako kdyby způsob vedení firmy a vztahy vlastně podmínky pro lidi, vůbec atmosféra firmy, to je ta firemní kultura. Takže hlavně ty vztahy a fungování a řízení určitě i jako kdyby ze strany majitele firmy, který samozřejmě jako prezentuje navenek vlastně, jak tu firmu vede, jak to s ní myslí, kam to směřuje, a to všechno vlastně přispívá k té dobré firemní kultuře. Jo. Hlavně ten šéf je tam nejdůležitější. Firemní kultura z mého pohledu jako je hodně nadstandardní. Ono se to velmi těžko prezentuje člověku, který v Iresoftu nepracuje, ale já mám už za sebou nějaké předchozí pracovní zkušenosti a řekla bych, že jsem přišla do prostředí, které je opravdu jako velmi nadstandardní: jednak ve vztazích kolega-kolega jak na vztazích nadřízený-kolega a ve vztahu jako kdyby ředitel nebo majitel firmy versus lidé a versus management. Takže opravdu jako otevřenost, týmová spolupráce, žádné zákulisní hry, vlastně vůbec nějaké pletichy, když by se to tak řekla, to, co je třeba typické pro nějaké větší firmy. Takže vlastně možnost růstu, jako sociálně, takové to konání dobra navenek i mimo Iresoft. Jako je toho spousty. Ona ta firemní kultura je takový balík aspektů, který ji definují, takže jak odpovědět na tu otázku je to jako velmi těžké. Samozřejmě, jsou tam nějaké firemní hodnoty, které definují to, jací by ti lidé měli být ve firmě. Ty hodnoty jsou nadefinované jakoby lidmi to není to není tak, že bychom je někde mi určili, i když v loňském roce byly trošku upraveny a byly upraveny ze strany managementu, nicméně ten původ pochází od lidí. Vlastně to jsou nějaké zásady chování, podle kterých by se ti lidé měli chovat, měli by fungovat a podle toho se i vlastně nabírají noví lidé. Ty hodnoty určují 50 % každého člověka Iresoftu. 50 % jsou hodnoty: jak se chová dovnitř firmy, jak přispívá firmě, jak se chová ke kolegům. A 50 % je výkon, to znamená: jestli má výsledky, jak a jestli vůbec funguje ve vztahu k zákazníkům tak jak by měl a jestli prostě přináší nějakou hodnotu Iresoftu.

Když jste říkala, že hodnoty už člověk má, zjišťujete to nějak při nábor? Nebo máte nějaké metody nebo nástroje, podle kterých to posuzujete? Případně jak celý nábor vypadá.

Ty hodnoty, které my máme vlastně nadefinované ať už je to spolehlivost, odpovědnost, nějaká ohleduplnost, týmová spolupráce, ať už je to vlastně ochota na sobě pracovat a zlepšovat se, vlastně zlepšovat to prostředí zlepšovat tu firmu. Tak samozřejmě z toho, jak vedete ten pohovor s tím kandidátem, tak vidíte, jakým způsobem prezentuje ty svoje výsledky, prezentuje to, na čem pracoval, v jakém prostředí to dělal, co mu vyhovovalo, co mu nevyhovovalo. My ten náborový proces máme relativně jako dlouhý a setkáváme se s těmi kandidáty jako několikrát a je tam

několik jako kdyby kroků, které musí ten kandidát podstoupit a z toho se vlastně víceméně utváří ten jeho profil. Já nemám jednokolová výběrová řízení, u nás je to opravdu jako běh na dlouhou trať. Nicméně pokud ten člověk, vlastně jako kdyby absolvuje všechny ty kroky, a je úspěšný a dojde do té fáze, kdy ho přijímáme, tak má jednak ucelenou představu, o tom, co Iresoft je, kdo v něm pracuje, jak to tam funguje, co by dělal a je vlastně i tak nějak odhalen po té stránce, jestli je vhodným kandidátem. Že bych na prvním kole sázela nějakou sadu otázek, kterou mám tady nadefinovanou a musím je položit všem kandidátům, já se přiznám, že já to nedělám. Víím, že jsou různé techniky a metody a podobně. Já si ráda s těma kandidátem povídám, prostě, o tom, jací jsou, co rádi dělají, co je baví, co je nebaví, a protože těch příležitostí potkat se s nimi je několik, tak ono to, tak jako dá dohromady tu skládačku.

My máme, první je takový dotazník, kde vyplňuje prostě něco o sobě, takže už z toho jde vidět, jak se člověk staví k práci, jestli je týmový, co je pro něho důležitý, ať už v té práci, ať už tom kolektivu, co je pro něho práce snů a podobně. Pak tam máme samozřejmě nějaké první kolo a druhé kolo. První kolo je většinou se mnou a s manažerem druhé kolo je praktické, to znamená prezentuje nějaký svůj úkol bavíme se o tom, jak ten úkol dělal, na čem pracoval, jak postupoval, nad čím přemýšlel a podobně. Pak máme setkání s týmem. Teď to musíme mít všechno oddělené, protože část jedeme online, takže se to o to ještě prodlužuje, ale máme tam setkání s týmem, kde se ten tým s ním baví a zjišťuje vůbec jako kdyby kompatibilní s tím týmem. Máme videodotazník, kde to posuzuje potom nezávislý psycholog vlastně, který je nadefinovaný na nějaké kompetence ve vztahu k té pozici a psycholog vlastně dělá nějaké nezávislé posouzení a potom je tam ještě majitel firmy, který má potom definitivní slovo, jestli ano nebo ne. V podstatě ten se hodně zaměřuje na ty hodnoty, a to je vlastně hodinová schůzka, kdy on potom řekne: ano nebo ne. A ty hodnoty se vlastně projevují v průběhu toho výběrového řízení. Chodí včas ten kandidát, komunikuje se mnou, zajímá se o to, co bude dělat, s kým to bude dělat, kde to bude dělat, zajímají o peníze, zajímá ho produkt, co ho zajímá, a ono to... je to solitér, nezvedá telefon, nekomunikuje, rozumíte? A tady z těchle se skládá taková ta skládačka, která má na konci nějaký výsledek a vy víte, jestli toho člověka chcete nebo ne. A takovéto sázení jako takový ten výsledek na tom prvním kole, a to já sama úplně nesnáším, když mi to někdo dělal. Takže já to nedělám, když jako vidím nějaké riziko, že by někde mohlo být, tak se na to samozřejmě se na to zaměřím. Ale já se to snažím celé vést jako takovým srdcem, aby to bylo lidský a otevřený hlavně, pojdme si na rovinu říct, jak to je, co chceš, co hledáš a já ti na rovinu řeknu, jestli to tak je nebo to tak není.

Myslíte si, že by tento systém mohl fungovat ve stavebních firmách?

Víte co... ono to je, ve stavebních firmách, já si **myslím, že to bude fungovat v každé firmě**. Jenomže ono to je o té firemní kultuře. No to je právě se vracíme na ten začátek. Pokud máte šéfa, který prostě na ty lidi kašle, je mu to jedno, kdo tu práci bude dělat jenom třeba, aby byl nejlevnější. S čímž třeba taky já mám zkušenost bohatou, že ten tlak na ty peníze: mně je jedno, kdo to bude hlavně, ať nekrade a prostě ten to bude dělat. Tak potom se o nějaké firemní kultuře nemůžeme vůbec bavit. A ten nábor je prostě jednoduchá první schůzka, samozřejmě třeba u těch operátorů výroby nebo výrobních firem u těch nižších pozic, tam to takhle funguje: přijde, když už přijde, tak je to výhra, jo to беру jako, já

jsem nabírala jako lidi do výroby, takže vím, jak to jako funguje. Jo tam je to o tom prostě, že když vám přijde na pohovor, tak to je první výhra, nebo zareaguje, tak je to první výhra a druhá výhra je, že přijde na pohovor. Když se ten pohovor podaří zdárně dokončit a vy ho nějakým způsobem prakticky přetestujete: hele ukaž mi, jak bys tady toto zašroubovat, ukaž mi, jak se stavíš v té práci, tam teda hodně vidět. Já jsem pro praktický kola, i v té výrobě jsem to měla zavedené, že opravdu jako hele zkus si to zapojit a vidíte, jak ten člověk funguje. Vidíte, jak se staví k té práci, ptá se, neptá se, stojí-mobil že jo jede. Tak potom prostě jsou třeba ty náborů jako jednodušší, ale tam to je o tom, kdo ten nábor vede, tam to jde je o tom, že ta personalistka to může trochu změkčit, ale ve finále ten člověk třeba, mně se to třeba dařilo, ale ve finále, když ten člověk potom nastoupil do toho týmu a do té firmy, tak zjistil, jak je to ve skutečnosti, jak ta firemní kultura funguje. Takže jestli je to aplikovatelný do stavební firmy, na nižší pozici by to muselo být určitě kratší, ale stejně je to o té firemní kultuře, o tom, jaké lidi chcete, chcete si je vybírat nebo berete každého, protože nemáte možnost nabrat jiný lidi, a proč tu možnost nemáte, proč si nemůžete vybírat, kde je to jádro pudla, platíte málo, chováte se k lidem hrozně, máte špatnou pověst na trhu práce, a pít se po tom bude vlastně ten problém. Já mám za sebou teď v tuto chvíli velmi silnou značku, velmi silnou firemní kulturu, a hlavně vím, že to, co říkám navenek, tak je pravda. Protože já tomu věřím, věří tomu šéf a věří tomu ty lidi v tom týmu, takže já si můžu dovolit toho kandidáta jako kdyby provést, tím výběrovým řízením, takže se může setkat s kýmkoliv, může se zeptat na cokoli, potřebuje něco dopřesnit, tak není problém, protože já vím, že nikdo neřekne nic, co by nebyla pravda. Rozumíte mi, jak to myslím?

Určitě, z Vás všech to jde cítit i v těch dotaznících, oproti těm stavebním firmám.

Já si myslím, že hodně v té stavařině je to o chování k zákazníkům a o chování k lidem. Ono to není o ničem jiném. A samozřejmě finance, dovedu si představit, jak jsou nastavený mzdy, jak se to tam šolichá, kde to jde, jo. Prostě jo, vím to, dělají to všichni, jako tady ty firmy to dělají. Ale jako když nemáte ty ambasadory, kteří by vám hlásili prostě, že pracují hrdě, hrdě hlásili, že jsou pracují pro tuhle firmu a přitahovali vlastně ty další na sebe. Jo, to všechno, když máte spokojený lidi, tak to jsou náboráři, ti vám přivedou ty nové lidi, když ne, tak máte nábor, kterým ale primárně ukazujete nejdříve, jak to u vás vypadá a filtrujete. Ty lidi se filtrují sami, je to něco, co mě blízký, je to něco, co mně vůbec nic neříká, a chtěl bych tam pracovat? A ono už to tak jako jde. A ten nábor je jenom o tom, že ten člověk se utvrzuje v tom, že je to prostředí, kde by mohl fungovat a my se utvrzuje v tom, že je to ten člověk, kterého hledáme. Vlastně mým cílem není nabírat každého, já mám heslo, pokud slyším, že manager řekne „když nikdo jiný není, tak ho vezmu“ tak říkám „ne, ne, tak se vracíme na začátek, hledáme znova.“ Já toto neberu, já budu hledat radši o 14 dnů dýl, ale výsledkem bude, že ty mi řekneš „toho chci a udělám všechno pro to, aby tady byl.“

I přes to, že je vidět, že ta firemní kultura u vás funguje i podle dotazníků, vidíte ještě někde nějaký problém, který by mohl v té kultuře u vás být?

My jsme minulý rok, měli takovou (v souvislosti s hodnotami) takovou etapu jednu, která vlastně více méně deklaruje to, že to ten šéf myslí vážně (s těmi hodnotami), že ty hodnoty nejsou napsané jen někde na papíře a chlubíme se, že

máme nějaký hodnoty, to mají dneska všechny firmy, ale deklaruje to, že ty hodnoty žijeme, jo, že prostě se všichni budou chovat tak, jak to v těch hodnotách je, což jsou opravdu jako zásady slušného chování, to není nějaký vymývání mozků, ale prostě: pokud přijde člověk pokorný a slušný, tak to pro něho, tak mi většinou řekne „jo tak to je jasný, já se takhle chovám, já v tom nevidím žádný problém.“ Ale měli jsme vlastně v loňském roce, jsme se rozloučili s nějakými zaměstnanci, byť byli výkonní, měli výkony, měli výsledky, tak se neuměli chovat a škodili uvnitř firmy, takže majitel přikročil vlastně k ráznému kroku a rozloučil se s těmi lidmi. A víceméně jsme zrevidovali ty hodnoty, ještě jsme je trošičku rozšířili. Ony byly široké, pak se zúžily a teď je zase rozšířili a udělala se vlastně osvěta znova do firmy a udělalo se setkání firemní, kde vlastně majitel představil tu svojí vizi, jak si to představuje s těmi hodnotami, že to opravdu bude mít jako kdyby dopad na ty lidi, že to myslí vážně, že to není jenom něco napsaného. A v podstatě každý člověk dostal mandát: v okamžiku, kdy vidí porušování těch hodnot, tak že můžete zasáhnout, že může dát tu zpětnou vazbu okamžitě. A v podstatě jsme najeli jako kdyby na novou etapu a zatím se zdá, že ten krok byl velmi jako šťastnej a byť samozřejmě to vyvolalo takovou vlnu jako, že všichni byli takoví nervózní z toho, tak dneska to hodnotí více méně všichni pozitivně, vidíte to i na těch dotaznících, i když jich není tolik, ale dělali jsme si nějaký interní průzkum ve firmě a prostě se to, vyplatilo se to a ti lidi jsou rádi, že ti „škůdci“, já to nechci, tak jako říkat „škůdci“ to je možná špatný slovo, ale ti, kteří tam být neměli, a kterým se několik let uhýbalo a protože všichni říkali: a on je takový, a on je takový, tak prostě se to vyplatilo, že jsme se s nimi rozloučili. Musíme najít náhrady, ale zdá se, že ten krok byl správný. Takže my se pořád učíme, firemní kultura není o tom, že ji nastavíte, a už se o to nestaráte, to je prostě běh na dlouhou trať a je to stále trvajícím procesem a všichni lidi, ať už zaměstnanci nebo management nebo hlavně ten šéf musí na tom, prostě neustále jako kdyby pracovat. Jo a myslím si, že Jirka jako šéf, on to prostě umí, on vždycky píše: „čau děcka“ my jsme děcka a všichni budem, toto, toto, informuje a pořád do firmy, co se děje, na čem se pracuje, kam jdeme, jakou máme vizi, co se podařilo, chválí lidi, sdílí pozitivní zpětnou vazbu. Já mám práci snů teďka, jo. Já si myslím, že to mám za odměnu, a je to prostě: jako pro toho člověka chcete pracovat! A to je další věc, říct si: „chci pro tohohle člověka pracovat, je to někdo, ke komu já nějak vzhlížím a komu já chci věnovat svůj život a svůj čas?“ I to je firemní kultura.

Když všechno vychází od toho šéfa, měli jste možnost si s ním někdy promluvit, o tom, jak ta jeho myšlenka, že to chce dělat právě takhle, vznikla?

On byl dřív velmi autokratický, jo to jako on sám o tom sdílí příběhy, možná jste na to někde narazila a on byl středobod vesmíru a všichni ho museli poslouchat a všechno řídil a pracoval 20 hodin denně a on byl nejlepší, o všem rozhodoval. Pak se dostal do takové smyčky, že viděl, že tudy cesta nepovede, takže začal využívat vlastně kouče. Pomocí toho kouče, on je koučovaný už víc jak 5 let, tak najednou prostě začal vnímat tu firmu trošku jinak a víceméně dospěl do fáze, kdy on je jenom ten, který určuje směr, a všichni vědí, co mají dělat a jdou za tou myšlenkou jeho a naplňuje se ta vize, kterou on jako kdyby, samozřejmě ve spolupráci s managementem, jako s námi, s vedením, vlastně nastaví na nějaký období, jo. My vlastně, on vymyslí jako kdyby ten směr celý, management to jako kdyby schválí, upravíme to a zatím jako kdyby všichni jdeme. On se byl inspirovat tehdy v Zapposu, nevím jestli, když píšete o firemní kultuře, tak rozhodně doporučuju firma Zappos,

kteřá je inspirací, je to americká firma, kteřá je obrovskou inspirací a ta knížka se jmenuje Štěstí doručeno. On se tam byl vlastně podívat, byl se inspirovat, k tomu ten kouč a teď najednou zjistil, že se to dá dělat i jinak a v podstatě začala nějaká transformace té firemní kultury. Takže, ale muselo to vzejít od něho! On se musel začít chovat jinak, on musel změnit své návyky, on se musel začít zajímat o ty lidi, poslouchat hlavně (on neuměl poslouchat, jo). V podstatě, pak se začali dělat ty kroky, s tím, že měli jsme i manažerku štěstí, vlastně čtyři roky, měli jsme manažerku, takže ta určitě tomu taky přispěla, jako jeho prodloužená ruka, ale je to dlouho trvající proces.

Jak dlouho jste vlastně vy, na té pozici?

Já tam necelé dva roky, v dubnu to budou dva roky, ale já jsem byla skalní fanoušek Iresoftu. Já jsem Iresoft znala asi dva roky, ještě před tím, jsem ho jako zaznamenala. A možná taková milá historka, kteřá vám jako i osvětlí to, jak to je. Tehdy Iresoft vydal takovou brožurku „Nábor jako zážitek“ a to psal tehdy Jirka. Já jsem se k ní dostala, teď jsem si to přečetla a říkám: „pane bože, to je úplně jako, to je jako sen tady toto prostě, já bych to taky tak chtěla.“ Vzala jsem to a šla jsem ke svému tehdejšímu šéfovi, že mu to ukážu jako, že by bylo fajn se nad tím zamyslet... a on mě s tím vyhodil, jo. A to je právě ono, jo, že pokud nemáte toho šéfa, kteřý s váma na tom chce pracovat a chce jako tu firmu měnit, tak HR nikdy nic nezmůže. Protože já jsem se o něco snažila a vždycky, když jsem už měla pocit, že už se mi podařil nějaký dílčí krok, tak přišel nějaký email od ředitele firmy, kteřým zkazil moji půlroční práci. A to bylo prostě takový, to byl hrozný boj, a tady to vlastně nehrozí, protože tady jste vlastně... no a pak když Iresoft hledal nového šéfa HR, tak jsem se přihlásila do toho výběrového řízení, a právě jsem si řekla, že se podívám na to, jaký je ten šéf. No a odcházela jsem z toho pohovoru úplně jak ve snu prostě. To bylo jako, já jsem prostě věděla, že pro toho člověka jako chci pracovat, tak chci mu pomoci prostě budovat tu jeho vizi a chci se na tom podílet, a tak to je.

Vy jste říkala, že ve firmě děláte interní průzkumy, mohla bych se ještě zeptat, jak často?

Tak vlastně jeden ten výsledek toho průzkumu byl myslím v Irebooku 2019, tam byl Ireskop, jestli se nepletu, letos jsme dělali ENPS, což je taková míra: „doporučil bys Iresoft svému známému“ „ano nebo ne“ takový jednoduchý průzkum a děláme to zpravidla, když se chystá Irebook. Tak vlastně, jak se sbírají příběhy lidí, tak je to součástí toho. Třeba teď letos, tam byla právě ta ENPS, ta míra toho doporučování. A Ireskop jsme dělali tuším předloňský rok, někdy září-říjen, myslím ještě možná před těmi příběhy, anebo souvislosti s těmi, ale většinou na ten podzim. Organizuje si je šéf sám, on sám si rozhoduje, jestli ano nebo ne, ale ono to jde hodně vidět i z té komunikace. Jako my jsme hodně komunikativní firma, u nás se hodně píše, hodně komunikuje, přes Teamsy, tam to fakt, jako žije a to vidíte z těch lidí. Samozřejmě jsou tam lidi, kteří třeba nejsou úplně takový jako, takový že by Iresoft úplně vynášeli do nebe, ale jsou spokojení a pokud by tam byl vyloženě někdo, kdo je tam jenom kvůli práci a penězům, tak už tam dávno není.

Jak často asi pořádáte teambuildingy?

Tak když jsme měli ještě Štěstinu, jako manažerku štěstí, tak vlastně ta to měla na starosti, a ještě v normálních dobách, bych tak řekla, když ještě nebyl Covid, tak jsme měli vlastně tři velké akce do roka. Šéf slavil narozeniny svoje, tak to bylo s

rodinnými příslušníky, pak jsme měli víkendový teambuilding a vánoční večírek. Plus třikrát do roka, teda mimo firmu to iresoftí P.I.V.O., což je vlastně to, že se sdílí nějaké ta vize, výsledky, plány a podobně. A plus ještě každý měsíc jako bývaly tak tři čtyři a akce, jako celkem, jo. Takže to bylo takový, že byly nějaký, já nevím, kukuřičné bludiště, Ire Andělky, což jsou holky Iresoftu, tak na parník jsme jeli nebo jsme vyrazili třeba do Olomouce nebo kluci třeba zase z IT na únikovky a tak, takže i firemní i týmový teambuildingy. Ted'ka v tom omezeném režimu tak, jsme stihli teambuilding v září, těsně před tím, než to vypuklo zase a vánoční večírek jsme teda museli oželet, tak jsme udělali jen takový, že jsme se potkali v kanceláři. Takže ted'ka jsme s takovým omezeným režimu, ale už by to chtělo, no se potkávat. Jinak spontánní akce, hodně akcí jsme mívali, fakt hodně no.

Jako ted' v pondělí jsem byla ve firmě, protože mě nastupoval člověk nový, tak jsem tam byla a já jsem byla úplně v šoku, kolik je tam lidí, jo. Já říkám: „vy už nemůžete vydržet doma, vy už prostě nechcete být na tom homeofficu, vy už chcete být v té kanceláři, prostě už s těma lidima.“ Prostě mění se to a ty lidi prostě chtějí být v tom kanclu s těma ostatníma. Takže je to tam jako u nás velmi silné, no, ty vztahy,

Pamatujete si na Vaše začlenění do toho týmu, když jste potom už byla vlastně přijatá, prošla jste si tím výběrovým řízením až vlastně na nejvyšší stupeň a potom, když jste přišla, jaké to bylo?

Já říkám takovou veselou historku. Já jsem přišla z relativně drsného prostředí, kde se pro špatné slovo nešlo daleko a kde prostě takový to napadání, taky ty zákulisní boje na úrovni managementu, to bylo prostě šílené, jo. A já jsem přišla do Iresoftu, a ted' jsem si říkala, tak to byla všechno jako nějaká hra, a ted' se uvidí, ted' když nastupujete většinu do toho managementu, tak ta pozice toho člověka je trošku ztížená, protože ředitel na vás nemá absolutně čas a v podstatě, já jsem ještě přebírala jako pozici, která nebyla nadefinovaná, jo. To jako zadání bylo: tady máš HR hřiště, a jako je to tvoje, a dělej si, co chceš a já chci vidět jako nějaký výsledek. Tady prostě chci vidět, že za rok se to někam posune, ted' je to na úrovni 1.0, tak očekávám level 2.0, jak to uděláš, je to na tobě. Což je vždycky takovej jako, to se špatně vyhodnocuje. No ted' jsem ten týden první nastoupila a ted' jsem čekala, kdo na mě, kdy začne řvát. A už byla středa a nic se nedělo, tak říkám to je divný, to do pátku přijde, to nevydrží, někdo, kdo by mi jako odsekl, někdo, kdo by mi řekl, že na mě nemá čas, že si to mám zjistit sama, a že mi s tím nepomůže, že to je moje práce. Takové ty fráze, na které já jsem byla zvyklá: chceš si to udělat, tak si to udělej, já ti s tím pomáhat nebudu. A byl pátek a nic se nedělo a v podstatě do dneška se to nedělo. Takže to bylo takové první příjemné poznání. No a když nastupuje do managementu, tak vždycky musíte ukázat, že něco umíte, aby vás ten management přijal mezi sebe, že jim dokážete pomoci. Hlavně HR je hrozně nevděčná pozice, stejně jako marketing, protože to jsou náklady, to nepřináší zisk, jo, nepřináší to prachy žádný. Takže ukázat, že tomu rozumím, že ty lidi jsem schopná nabrat, na kteroukoliv tu pozici a vlastně zlomit to, že dřív jsme nemohli nabrat seniory, tak nabrat seniorní lidi a vůbec jako kdyby jakýkoliv zadání, tak splnit. Což se povedlo, takže jsem vlastně, myslím si že velmi brzy, jsem získala tu přízeň a potom už samo pomáhá. A s odchodem té Andrejky, té manažerky štěstí, tak jsem začala víc pronikat jako kdyby dovnitř, protože já jsem byla víc jakoby ven a jako ona byla dovnitř. Já

jsem měl na starosti ten nábor, a to budování brendu, a tady toho, takže já jsem byla víc zaměřená ven. Tím, že ona odešla, tak na mě spadl i ten vnitřek, tím pádem mám teď i blíž jako kdyby k těm lidem, který jsou vevnitř, protože se s nimi scházím, víc s nimi komunikuju než předtím a bude se to ještě dál rozvíjet. Takže i tohle pomohlo, ale jinak si myslím, že mě přijali jako super a nemůžu si vůbec jako stěžovat.

Tak já Vám mockrát děkuji, že jste si na mě našla čas a psalo mi tam pár lidí od vás, že by chtěli potom poslat výsledky toho dotazníku, tak jestli to můžu potom takhle poslat přes vás, a doufám, že budu mít jedno takové štěstí i já bych tohle poznala.

Máte tam dokonce odpověď i přímo pana Halouska Jirky, šéfa, jako ředitele, psal mi, že Vám to vyplnil.

Tak to je vidět, že je to opravdu srdcař.

Ještě k firemní kultuře, Jirka Halousek má blog, určitě se na něho podívejte jirkahalousek.cz, kde píše o firemní kultuře, jsou tam myslím, 4 nebo 5 článků a píše, o tom jak se má nastavovat firemní kultura, jak by měl ten šéf začít od sebe, máte to tam krásně psaný a možná vám to pomůže a trošku vás to nasměruje, ještě doporučuji.

A ještě taková jedna možná podstatná věc, na kterou sem zapoměla, kterou jsem nesdělila. Když dáte lidem svobodu a volnost výměnou a za zodpovědnost, že budou přinášet výsledky, tak získáte neuvěřitelnou prostě synergii, že ti lidi nepotřebují mít popisy pracovních činností, nepotřebují mít docházku, nepotřebují mít nic takového. Prostě dáte jim směr a vizi a oni prostě půjdou zatím, co potřebujete, jo. Ale to je o té zodpovědnosti a spolehlivosti a o té důvěře hlavně. Pokud těm lidem nevěříte, tak ti lidi jsou prostě v práci, to znamená: konají, co se jim řekne, přetrpí to a pak odchází. U nás je to tak, že já si to můžu dělat odkudkoli, kdykoliv, očekávají se ode mě ty výsledky, jak k nim dojdou, je na mě. A výměnou za to prostě mám: luxusní podmínky, luxusní vztahy, luxusní jednání prostě ze strany jako kdyby šéfa, jo. Ale musím samozřejmě podávat nějaký výkon, musím odvádět ty výsledky, ale ta svoboda, a to, že neřešíte, jestli máte nemocné dítě, neřešíte, jestli přijdete o 10 minut později do práce, a neřešíte, jestli jste tam čtyři hodiny nebo pět a já nevím, potřebujete jít na úřad, tak tam jdete, nikomu nic nehlásíte prostě. Jsou nějaká pravidla, který se dodržují, tak to všechno vede k tomu, že ty lidi jsou spokojenější, svobodnější, cítí se dobře a odvádí vlastně to, co potřebujete. Což v té stavební firmě chápu, že u těch dělníků, jim dát jako svobodu a volnost asi úplně nefunguje, ale vrátím se zpátky na ten nábor, pokud najdete spolehlivé a zodpovědné lidi už v tom náboru prostě, tak to všechno může fungovat, ale musíte jít na ten začátek.

Environmentální politika skupiny Skanska v ČR a SR

Pevně věříme, že příprava a výstavba projektů mohou zásadním způsobem přispět k naplňování principů udržitelného rozvoje. Společnost Skanska proto podporuje proaktivní řízení životního prostředí na všech úrovních, od místních až po globální. Tímto přístupem můžeme pozitivně ovlivňovat hlavní zainteresované strany, zejména zákazníky a dodavatele.

Organizační struktura, systémy řízení, procesy a vzdělávací plány jsou ve společnosti Skanska nastavovány tak, aby splňovaly všechny platné zákony, nařízení a standardy. Systém environmentálního managementu je certifikován podle ISO 14001. Vzhledem k tomu, že za náš výkon v oblasti životního prostředí zodpovídá liniový management, je environmentální systém integrován v základních podnikových procesech a plánech.

V duchu neustálého zlepšování zapojujeme do procesu environmentálního řízení naše pracovníky, subdodavatele, partnery a jiné zúčastněné strany, kteří přispívají k našemu úsilí být v celosvětovém měřítku leaderem v našem odvětví.

Aktivním hledáním způsobů, jak snížit negativní dopady našich projektů, výrobků a služeb na životní prostředí v průběhu celého životního cyklu usilujeme o neustálé zlepšování jejich environmentální pověsti, takže nás zúčastněné strany nevnímají jen jako společnost, která je schopná stavět environmentálně zaměřené projekty, ale také jako stavební a developerskou společnost, která se chová zodpovědně vůči životnímu prostředí.

Naše dlouhodobé cíle jsou:

- Podporovat efektivní využívání energie a snižování emisí plynů souvisejících s klimatickými změnami. Tam, kde není snížení možné, využijeme jako poslední možnost uznávané prostředky ke kompenzaci námi přímo vytvářených emisí.
- Směřovat k nulové produkci odpadu prostřednictvím poptávky po jeho omezení na začátku životního cyklu, opětovným využíváním materiálů kdekoli je to možné, recyklací (nebo downcyclingem) a tam, kde tyto možnosti nejsou v praktické podobě využitelné, zajišťovat nakládání a likvidaci odpadu způsobem šetrným k životnímu prostředí.
- Proaktivně vybírat a využívat materiály, které jsou neškodné lidem i životnímu prostředí.
- Zmírnit dopad našich činností na faunu, flóru a související ekosystémy.
- Snižit poptávku po využívání vodních zdrojů, chránit je a recyklovat.
- Snižit škodlivé emise do ovzduší ze vznikajících projektů, silničních vozidel, mobilních i stacionárních vybavení a z procesů výstavby.
- Minimalizovat negativní dopad našich činností.
- Trvale vzdělávat a rozvíjet naše zaměstnance a partnery v oblastech ochrany životního prostředí a zeleného stavění.

Tyto závazky se odráží také v ostatních politikách společnosti, v jejich pravidlech, pokynech a ve sdílených příkladech nejlepší praxe. Tuto environmentální politiku je třeba vnímat společně s dokumentem „*Etický kodex Skanska*“. Provádění této politiky je popsáno v našem Skanska 2020 Business Plánu a sledováno za pomoci stanovených strategických green indikátorů.



Michal Jurka
Statutární ředitel Skanska a.s.



Miroslav Potoč
Generální ředitel Skanska SK a.s.

POLITIKA

OHL ŽS, a.s., jako člen významné španělské stavební skupiny OHL, uplatňuje zásady udržitelného rozvoje, šetrný přístup k životnímu prostředí a společenskou odpovědnost.

Rozsah činností společnosti zahrnuje oblast pozemního, podzemního, železničního a silničního stavitelství, vodohospodářských a inženýrských staveb a elektro technologií včetně výroby zařízení.

V praxi zohledňuje neustálé zlepšování kvality prováděných prací, vztahu k životnímu prostředí a zásadám bezpečné práce.

Společnost v rámci zavedeného integrovaného systému aplikuje dobrovolné programy Bezpečný podnik a EMAS.

Vedení společnosti se s přihlédnutím ke strategii společnosti zavazuje k:

- plnění právních, normativních a smluvních požadavků ve spojení s dalšími závazky, ke kterým se společnost zavázala. S těmito závazky seznamuje své dodavatele a požaduje jejich dodržování, zatímco jsou sledovány tendence zlepšování při jejich plnění,
- stanovení cílů, plánování a sledování svých činností na základě modelu procesního řízení s cílem zlepšovat svou efektivitu,
- identifikování, hodnocení a řízení rizik v oblasti bezpečnosti, kvality a životního prostředí, včetně odstraňování nebezpečí a omezování již existujících rizik,
- zajištění bezpečných a zdravých pracovních podmínek na svých pracovištích se zaměřením na prevenci pro všechny zainteresované strany,
- udržení a ochraně životního prostředí se zaměřením na prevenci, s cílem minimalizovat negativní dopad na okolí, živé organismy a jejich vzájemné vztahy. Za prioritní je považováno zachování ekosystémů, efektivní využívání energií a řízení vodní stopy,
- kontroly nad činnostmi a postupy, aby se zabránilo nebo byly zmírněny nepříznivé dopady na sociálně ekonomické aktivity v okolí, stejně jako na historicko-umělecké, kulturní a/ nebo archeologického dědictví,
- poskytování potřebného výcviku, informování a zvyšování povědomí svých zaměstnanců za účelem dosažení stanovených cílů,
- udržování obousměrné, důvěryhodné a srozumitelné komunikace se zúčastněnými stranami, na které je tato politika šířena.

Vedení společnosti zabezpečuje poskytnutí veškerých potřebných zdrojů pro řádnou implementaci a provádění této politiky.

V Brně, dne 10. 9. 2019



Ing. Roman Kocůrek
generální ředitel

Dotazníkové šetření na téma firemní kultura

Dobrý den,

jsem studentka magisterského studia na fakultě stavební Vysokého učení technického v Brně. Pro empirickou část své diplomové práce bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího dotazníku, z něhož poté budu vyhodnocovat téma otázky firemní kultury ve firmě. Jedná se o několik rychlých otázek, které Vám zaberou pouze několik minut a dotazník je přísně anonymní. Předem Vám děkuji za vyplnění.

Bc. Petra Eckeltová

***Povinné pole**

Část 1/5

V první části by mne zajímala stávající situace ve firmě, prosím označte, do jaké míry souhlasíte s tvrzením.

1. 1. Ve firmě pracuji v příjemném prostředí. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

2. 2. Ve firmě funguje otevřená komunikace. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

3. 3. Mezi kolegy se cítím být oblíbený. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

4. 4. Ve firmě funguje týmová spolupráce. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

5. 5. Ve firmě nedochází k velkým konfliktům. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

6. 6. Ve firmě cítím uznání za svoji práci. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

7. 7. Firma podporuje moji iniciativu a kreativitu. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

8. 8. Ve firmě jsem za svoji práci spravedlivě odměněn. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

9. 9. Ve firmě cítím, že je moje práce smysluplná. *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

10. 10. Přesně vím, jaká je náplň mojí práce. *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

11. 11. Firma je vnějším okolím vnímána pozitivně. *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

12. 12. Jsem hrdý/á, že pracuji v této firmě. *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
vůbec nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	naprosto souhlasím

Část 2/5

V následující části, prosím ohodnoťte jaká je pro Vás důležitost uvedených faktorů pro Vaši práci.

13. 1. možnost vzdělávání *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

14. 2. možnost seberealizace *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

15. 3. možnost kariérního růstu *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

16. 4. motivace k práci *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

17. 5. možnost vyjádřit zpětnou vazbu *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

18. 6. možnost dostávat zpětnou vazbu *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

19. 7. jméno podniku *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

20. 8. konkurenční prostředí *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

21. 9. pocítovaná důvěra ve firmě *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

22. 10. přátelské prostředí *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

23. 11. sdílená vize *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

24. 12. možnost využívání nových technologií *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

25. 13. možnost flexibility u pracovní doby *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

26. 14. příjemný pracovní kolektiv *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

27. 15. Pocit bezpečí ve firmě *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nedůležitá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	důležitá

28. 16. Napadá Vás ještě nějaký důležitý faktor pro Vaši práci, který nebyl zmíněn? Pokud ano, můžete ho/je prosím připsat:

Část
3/5

V následující části se opakují otázky z předcházející sekce, prosím ohodnoťte jaká je současná situace uvedených faktorů ve Vaší firmě.

29. 1. možnost vzdělávání *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

30. 2. možnost seberealizace *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

31. 3. možnost kariérního růstu *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

32. 4. motivace k práci *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

33. 5. možnost vyjádřit zpětnou vazbu *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

34. 6. možnost dostávat zpětnou vazbu *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

35. 7. dobré jméno podniku *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	má

36. 8. konkurenční prostředí *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	má

37. 9. pocítovaná důvěra ve firmě *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

38. 10. přátelské prostředí *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
není	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	je

39. 11. sdílená vize *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
není	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	je

40. 12. možnost využívání nových technologií *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

41. 13. možnost flexibility u pracovní doby *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám žádnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám velkou

42. 14. příjemný pracovní kolektiv *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
není	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	je

43. 15. Pocit bezpečí ve firmě *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nemám vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mám pořad

Část 4/5

Předposlední část se týká týmu a týmové spolupráce.

44. 1. Organizuje Vaše firma teambuildingy? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne (pokud je Vaše odpověď ne, přejděte na otázku číslo 3)
- Nevím

45. 2. Účastníte se těchto teambuildingů?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano vždy
 Ano, ale jen někdy
 Ne
 Nechci odpovídat

46. 3. Jste ve firmě součástí nějakého týmu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne (pokud je Vaše odpověď ne, přejděte na další část)
 Nevím

47. 4. Je tým zdravý?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne
 nevím

48. 5. Jak Vám vyhovuje práce v týmu?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nevyhovuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	absolutně vyhovuje

49. 6. Jaká je Vaše role v týmu? (možnost výběru více možností)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- inovátor (tvořivý, vytváří hlavní vynálezy)
- vyhledavač zdrojů a příležitostí (komunikativní, informuje)
- koordinátor (nejchytřejší, koordinuje)
- formovač (akční, dává formu diskusím nebo činnostem)
- vyhodnocovač (hodnocení, hlavní myslitelé)
- týmový pracovník (vnímavý, zabraňuje konfliktům)
- realizátor (spolehlivý, zajišťuje disciplínu)
- dotahovač (pozorný, dokončuje)
- specialista (zkušený, hluboké znalosti a dovednosti)
- nevím

Jiné: _____

50. 7. Jak Vám vyhovuje role v týmu?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nevyhovuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	absolutně vyhovuje

51. 8. Jak nejčastěji v týmu komunikujete? (možnost výběru více možností)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- osobně ústně
- telefonicky
- emaily
- přes interní systém (intranet)
- přes sociální síť (Messenger, WhatsApp, atp.)
- nekomunikujeme

Jiné: _____

52. 9. Jak Vám vyhovuje způsob komunikace v týmu?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
vůbec nevyhovuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	absolutně vyhovuje

53. 10. Jaké nástroje, cesty, prostředky předávání informací ve firmě využíváte?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- porady
- firemní časopis
- celofiremní setkání
- prezentace
- nástěnky
- intranet
- systém LCD obrazovek

Jiné: _____

Část 5/5

V poslední části bych Vás poprosila o malé zamyšlení a pár demografických údajů.

54. 1. Znáte pojem firemní kultura? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne (pokud je Vaše odpověď ne, přejděte na otázku číslo 3)
- nechci odpovídat

55. 2. Pokud ano, víte, co znamená?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne
- nechci odpovídat

56. 3. Co Vás napadá, když se řekne "firemní kultura"? *

57. 4. Znáte vizi firmy, ve které pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne (pokud je Vaše odpověď ne, přejděte na otázku číslo 6)
 nechci odpovídat

58. 5. Pokud ano, jste s vizí firmy ztotožněn/a?

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne
 nechci odpovídat

59. 6. Co považujete za vizi firmy? *

60. 7. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- muž
 žena
 Jiné: _____

61. 8. Jaký je Váš věk? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 20 let
 20 - 40 let
 41 - 60 let
 61 - 73 let
 73 a více let

62. 9. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské
- Jiné: _____

63. 10. Prostor pro Vás, pokud se chcete ještě o něco podělit.

Poděkování

Mnohokrát děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a přeji Vám hlavně pevné zdraví.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

CESTA ZA BUDOVÁNÍM ZNAČKY

NÁBOR JAKO ZÁŽITEK



Úvod

IReSoft ještě před rokem byl neznámou firmou pro veřejnost i potenciální uchazeče. Kdo kdy slyšel o nějakém IReSoftu? Máme sice skvělé jméno mezi našimi zákazníky z oblasti sociálních služeb, pro které vytváříme špičkové produkty, ale jinak nás moc lidí neznalo. Tento náš hendikep jsem častokrát řešil s mými manažery, když potřebovali najít dalšího člověka do svého týmu. Nedařilo se nám nacházet ty správné lidi a s pocitem oběti jsme si jen povzdechli, jak těžké to je být malou českou softvérovou firmou v Brně. Takový David mezi nadnárodními Goliáši, kteří nenasytně lační po programátorech, kteří na trhu už dávno nejsou.

Pak jsme se dostali ke knížce Štěstí doručeno od Tonyho Hsieha (CEO Zapposu), ze které nás oslovila myšlenka otevřít se směrem ven a představit světu naši firemní kulturu. Věděli jsme totiž, že máme ve firmě super lidi, skvělou atmosféru a přátelské prostředí (někteří tomu říkají dokonce druhá rodina - IReDomov 😊). Uvědomili jsme si, že máme co nabídnout a přitom nemusíme nutně být gigantem s miliardovým rozpočtem. Právě naopak! Na rozdíl od gigantů u nás nemáme korporátní bullshit (rozuměj byrokracii, nesmyslná nařízení a nemožnost na tom cokoli změnit). Jsme hrdí na naši firemní kulturu a věřím, že kdo zažil IReSoft, ten to může potvrdit. A tak jsme se rozhodli s tím něco udělat a zviditelnit se.

Jako první krok jsme chtěl zrealizovat nápad od Zapposu a vydat knížku iresoftí firemní kultury. Nazvali jsme ji **IReBook**. Tato knížka je o přibězích, o lidech a o naší firemní kultuře. Ale jakou vlastně máme firemní kulturu? Abych na to mohl s čistým svědomím odpovědět, zeptal jsem se pro jistotu všech iresoftáků. Uspořádal jsem pro ně celkem 7 workshopů tak, aby se každý člen našeho týmu mohl vyjádřit a spolupodílet se na tom, kdo vlastně jsme a kam směřujeme. Hledali jsme společně odpovědi na to, co jsou silné stránky IReSoftu, proč bychom chodili do práce i kdybychom každý z nás měli miliardu na účtu a jaké základní lidské hodnoty by měl mít další iresofták, aby k nám zapadl a cítil se mezi námi jako doma. Byla to zábava a opravdu jsme si to užili. V rámci našich setkání zazněla spousta příběhů a zážitků a já poprosil všechny lidi ve firmě, aby napsali svůj vlastní autentický příběh, co pro ně znamená IReSoft. Tyto příběhy jsme vzali a přesně v tom znění je vydali v naší první knížce firemní kultury.



IReBook jsme slavnostně pokřtili na vánočním večírku IReSoftu v prosinci 2015

Definování **společných hodnot** a **uvědomění si našich silných stránek** byl pro nás začátek cesty - cesty za větší známostí IReSoftu, cesty za svobodnou firmou, cesty za tím, stát se inspirací pro ostatní. Byli jsme si vědomi vlastní hodnoty a rozhodli se, že **nebudeme dál lidi hledat, ale že je budeme k nám přitahovat**.

Věděli jsme, že máme zdravé jádro, ale navenek jsme se nijak neprojevovali. Do té doby jsme totiž neměli potřebu. V době světové krize v roce 2008 bylo na trhu tolik volných lidí, že stačilo vyvěsit inzerát na inzertní portál a mohli jsme si vybírat. Ta doba už skončila a o 7 let později tento přístup už nefungoval. Bylo jasné, že musíme změnit náš přístup. Skvělé bylo, že máme na čem stavět. Že můžeme postupovat zevnitř ven a že máme obsah, ze kterého můžeme vyjít.

Nábor jako zážitek

Chtěl jsem vytvořit akční tým, se kterým společně vymyslíme náš nový směr. Dal jsem dohromady pracovní skupinu, jejímž členem se stalo několik manažerů, kteří zrovna hledali člověka do svého týmu. Součástí týmu byla i Eliška, která se do své role Expertky na iresoftí talenty (neboli personalistky) teprve dostávala. Poslal jsem vybraným lidem následující motivační e-mail:

Přátelé, kamarádi, kolegové, iresoftáci.

Rád bych vás pět přizval do svého týmu, jehož cílem bude zaměřit se na přitahování dalších správných iresoftáků do našich řad.

O co jde?

Jestli si vzpomenete na loňský workshop ohledně působení naší značky, ohodnotili jsme si úroveň, jak působíme na potenciální uchazeče a veřejnost, někde mezi 2-3. Skvělá sebereflexe a uvědomění. Není to moc lichotivý obrázek a já bych chtěl tuto hodnotu během letošního roku zásadně pozvednout, minimálně na úroveň 8. Skvělá zpráva je, že máme na čem stavět. Doposud jsme objevili, jací jsme, jakou máme firemní kulturu, v čem jsme výjimeční, co můžeme nabídnout a myslím si, že toho není málo. Naše jádro je zdravé. Myslím si, že IReSoft je pro generaci Y zajímavým místem, kde další "ypsilonky" mohou najít smysl své práce, realizovat se, rozvíjet se v přátelském kolektivu a něco v životě dokázat. Zároveň jsem přesvědčen, že už nepotřebujeme hledat zbylé volné lidi na prázdném pracovním trhu a ještě za to platit nesmyslné částky. Chci, abychom si uvědomili naši hodnotu a se zdravou sebejistotou jsme se pustili do přitahování těch nejlepších produktivních lidí, kteří momentálně ještě pracují někde jinde. A k tomu jsem si vybral vás.

Co nás čeká?

Budeme spolu tvořit, hledat, vymýšlet, realizovat. Můžete ovlivnit a podílet se na tom, jak IReSoft bude působit na celou veřejnost – protože potenciální iresoftáci jsou podskupinou celé veřejnosti. Nikdo z nás nezná správnou cestu, o to to bude větší zábava! Něco nám již funguje a k tomu existuje obrovská spousta informací, myšlenek, prošlapaných cestiček, kde můžeme čerpat naši inspiraci. Budeme hledat odpovědi na tyto otázky: Jak a kde budeme iresoftáky přitahovat? Jak ověříme, že je to správný člen do naší rodiny, abychom si byli opravdu jisti? Jak najdeme opravdové hvězdy (tahouny nebo alespoň vykonavače), které nám pomůžou firmu posunout dopředu? A jak z toho všeho můžeme udělat zážitek, na který se nezapomíná? A co kdybychom byli dokonce jednou z mála firem, která nabídne po dvou měsících uchazeči 40 000 Kč ve zkušební době za to, že ihned odejde z firmy? To je výzva 😊.

Dejte mi pls vědět, jestli přijímáte moji výzvu stát se součástí tohoto týmu a jestli vám vyhovuje termín níže. Pokud ano, nechám zarezervovat termín v HUBu.

Všichni oslovení výzvu přijali a tak jsme mohli začít. Měl jsem v týmu skvělou partu lidí - Elišku, Michala, Jirku, Boba, Lukáše a Pepu. S týmem jsme se sešli v průběhu několika měsíců celkem čtyřikrát, vždy na půl dne a mimo tradiční prostředí naší firmy, abychom využili větší kreativity a nových myšlenek. Přístup out-of-the-box se mi mnohokrát osvědčil, tak jsme využili prostředí brněnského Impact HUBu. Společně jsme hledali odpovědi na otázky, které vedly k tomu, jak redefinovat nábor do IReSoftu na zcela novou úroveň. A naši laťku jsme si pro jistotu nastavili hodně vysoko. Nebylo naším cílem jen vytvořit nový image firmy na pracovním trhu. Chtěli jsme, aby se jakékoliv setkání s IReSoftem stalo pozitivním a nezapomenutelným zážitkem. Proto jsme si naši cestu pojmenovali **Nábor jako zážitek**.

Hned na prvním workshopu jsem otevřel otázku PROČ. Jaké je naše PROČ? Čeho chceme dosáhnout? Jak vypadá naše vítězství?

Definovali jsme si tři následující pilíře, na kterých jsme nábor chtěli postavit:

1. **Chceme lidi přitahovat jako magnet**, nikoliv hledat. Chceme ukázat, že jsme jinou firmou a že máme co nabídnout. Že jsme víc než jen zaměstnavatel, že jsme druhá rodina. Chceme lákat lidi, kteří zapadnou do naší firemní kultury, sdílejí s námi stejné hodnoty i smysl a přispějí k tomu, aby IReSoft byl lepší firmou.
2. Protože chceme vytvořit prestižní značku IReSoft, jsme si vědomi naší hodnoty a proto nebudeme slevovat. **IReSoft hledá jen hvězdy**. Dostat do IReSoftu musí být dostatečnou výzvou, kterou ne každý může zvládnout. Je lepší nevzít žádného kandidáta, pokud nejsme o něm na 100% přesvědčení, než vzít alespoň někoho. Vážíme si své hodnoty a kandidát se musí hodně snažit, aby nás přesvědčil, že on je ten pravý iresofták. Chceme umět vybrat toho správného a být si tím jistí.
3. Chceme, aby **nábor do IReSoftu byl zážitkem**. Od prvního setkání s naší firmou - počínaje webovými stránkami, inzerátem, přes naši komunikaci, výběr až po podepsání pracovní smlouvy. Chceme se odlišovat na pracovním trhu a chceme, aby se o IReSoftu povídalo v pozitivním slova smyslu. A pro ty, kteří se k nám nedostanou, pro ty chceme zůstat alespoň v jejich snech.



Rozdělili jsme si nábor na několik samostatných částí, které na sebe navazují. Nejdřív si musíme uvědomit **koho chceme přitáhnout a proč**. Jaký je vlastně smysl dané pozice a jaké jsou od ní očekávané výsledky. Další otázka byla, **kde budeme lidi přitahovat a jak**. A následně **jak vybereme toho správného** ze všech lidí, které přitáhneme. Tyto jednotlivé části rozeberu v následujících kapitolách.

Nad tím vším se bude prolínat všudypřítomná otázka - jak to udělat jinak než tradičně, **jak z toho udělat zážitek**, jak se odlišit. Jak to udělat iresoftím způsobem.

Také nás napadla otázka, co když budeme úspěšní a přitáhneme víc lidí, než dokážeme přijmout? Řekli jsme si, že si budeme všechny potenciální iresoftáky, kteří už prošli užším výběrem evidovat, abychom do této databáze mohli v budoucnu sáhnout. Do společnosti Google se prý ročně hlásí 3 miliony lidí. Mě by se líbilo, kdyby se k nám chtělo dostat 1 000 lidí, kteří jsou tzv. "culturefit" (prošli výběrem přes hodnoty i smysl a mají dovednost, která by IReSoftu pomohla).

A tak jsme měli i krásný cíl: **Tisíc zájemců, kteří chtějí být součástí značky IReSoft!**

Část I - Koho přitahujeme a proč?

Vytvořil jsem vstupní dotazník, který si každý člen našeho týmu vyplnil za domácí úkol a jeho výsledky jsme pak společně sdíleli na jednom z workshopů. Cílem dotazníku bylo zamyslet se nad tím, jaké jsou silné/slabé stránky mého týmu, koho hledáme, jaký je vlastně smysl dané pozice v kontextu firmy, co jsou její výsledky, jak je můžeme měřit a také, jaké dovednosti a kompetence daný člověk potřebuje na to, aby mohl doručovat výsledky.

Dotazník jsem rozdělil na tři části a obsahoval následující otázky:

1. Můj tým

- Jaké jsou silné stránky mého týmu (výhody)?
- Jaké jsou slabé stránky mého týmu (příležitosti)?
- Proč by se měl přidat zrovna do mého týmu? Čím jsme výjimeční?

2. Koho hledám

- Jaký je smysl/účel dané pozice ve firmě?
- Bude někoho vést?
- Co bude jeho konkrétní pracovní náplní? Jaké jsou jeho povinnosti, co je nutné a co musí dělat?
- Za co všechno bude odpovídat a ponese odpovědnost? Za co ručí, co garantuje?
- Jakými pravomocemi musí disponovat? Jaké má kompetence, tedy co je oprávněn dělat?
- Co bude konečným výsledkem (produktem) jeho práce? Za co získá uznání a respekt?
- Jakou produktivitu očekáváme a jak ji budeme měřit?
- Co bude překonávat za výzvy/bariéry? Co je nepřijemné, v čem to bude těžké?
- Co získá za to, když výzvy překoná (nejsou to benefity)?

3. Co očekávám

- Co je pro mě důležité, aby kandidát splňoval?
- Jaký by měl být (vlastnosti, přístup, hodnoty)?
- Jaký rozhodně nechci, aby byl?
- Jaké znalosti potřebuji, aby kandidát měl a proč (tj. co zná teoreticky)?
- Jaké dovednosti potřebujete, aby váš kandidát ovládal a proč (tj. co umí prakticky)?
- Jaké musí kandidát mít prokazatelné zkušenosti a proč?

Toto úvodní zamyšlení se nad každou pozicí vnímám jako klíčové, protože pomůže vedoucímu týmu si urovnat myšlenky, získat potřebný nadhled a správně definovat pozici. Je to cenný zdroj uvědomění. A v neposlední řadě je to výborný podklad pro následné sestavení inzerátu.

Na jednom z workshopů jsme dotazníky společně procházeli. Každý přečetl jeden bod a dali jsme mu zpětnou vazbu. Bylo to velmi kreativní setkání, kdy jsme všichni objevovali něco zcela nového. Jako velký přínos vnímám to, že jsme toto téma otevřeli, že jsme šli do otázek, u nichž nejsou na první pohled zřejmé odpovědi a nutí člověka se zamyslet. Častokrát jsme měli dokonce i opačné názory na to, co má být výsledkem a kdo má mít za co zodpovědnost.

Překvapením pro mě byla diskuze nad tématem smyslu/účelu jednotlivých týmů v IReSoftu. Ukázalo se, že někteří kolegové netušili úplně přesně, co dělají jiné týmy a proč jsou důležité. Tímto jsme, jako vedlejší efekt našeho náborového workshopu, otevřeli dost velké téma! Uvědomil jsem si svoji chybu, že pokud ani vedoucí týmů neznají přesně účel všech ostatních ve firmě, jak to můžou znát ostatní iresoftáci? Proto jsem se rozhodl zaměřit následující manažerský teambuilding na téma **smyslu oddělení, očekávaných výsledků, zodpovědnosti a efektivního fungování**. Potřeboval jsem, aby se mezi námi vyjasnila zodpovědnost a každý věděl, jaké výsledky může očekávat od ostatních ve firmě. Uvědomili jsme si společně, jak klíčová je efektivita jednotlivých lidí a týmů pro fungování a úspěch celé firmy. Že není naším primárním cílem hledat další lidi pro zvýšení výkonu IReSoftu, ale že se nejdřív musíme zaměřit na efektivnější fungování uvnitř sami mezi sebou. Uvědomili jsme si jednu, na první pohled zcela zřejmou věc, že každý **člen týmu musí být schopný si sám na sebe vydělat** a musí mít **přidanou hodnotu pro firmu**. Jeho výsledky musí mít hodnotu buď přímo pro zákazníka, který za to firmě zaplatí, nebo musí mít hodnotu pro jiný tým ve firmě, který díky tomu může doručovat své výsledky.

Moje uvědomění z dotazníku je následující. V naší firmě se snažím o to, aby **iresoftáci mohli žít svobodně** a měli možnost se rozhodovat o tom, jak věci dělají a jak dosahují svých výsledků. Proto vnímám jako důležité s nimi dojít na to, proč existuje daná pozice, jaký má vůbec smysl v kontextu celé firmy a procesu získávání nebo udržení zákazníka, jaká je její zodpovědnost a očekávaný výsledek, jak budeme výsledky měřit a jaké kompetence k tomu potřebuje. Co mi ale neseďí je lidem definovat jejich konkrétní náplň práce, popisovat jejich činnosti a určovat jejich povinnosti. Cítím, že bych jim tím ubíral svobodu, kdybych se snažil vydefinovat to, co mají a nemají dělat. Naopak by to vedlo k tomu, že tím za něj přebírám zodpovědnost a zužuji jejich manévrovací prostor, potlačuji kreativitu a jejich iniciativu. Člověk s jasně předdefinovanými činnostmi by pak raději nedělal nic jiného, než to, co je napsané na papíru, aby nevybočil z očekávání. Nerad bych slyšel odpověď "*to nebudu dělat, to nemám v popisu pracovní pozice*". Chci nechat lidem kreativitu v dosahování výsledků a k tomu je důležité mít správně nastavená očekávání. Proto je pro mě klíčové být naladěný s lidmi na to, jaké je jejich velké PROČ v IReSoftu a nechat na nich, jak ho dosáhnou. Samozřejmě v souladu s hodnotami iresoftáka, vizí a dobrou pověstí firmy.

Část II - Kde přitahujeme a jak?

Na základě uvědomění, koho hledáme, jsme se pustili do tvorby inzerátů. Chtěli jsme, aby inzeráty ukazovaly naše hodnoty - že přemýšlíme jinak, jsme kreativní a transparentní. Že nejsme tuctoví, nudní, průměrní nebo korporátní. **Naše inzeráty se musely odlišovat!** Cílem inzerátu bylo přitáhnout pozornost, zaujmout a vyvolat emoce. A jak lépe u lidí vyvolat emoce než otázkami? Otázky nutí člověka se zamyslet, čímž se mu vybaví jeho zkušenost a s tím spojené emoce. I kdyby byla emoce negativní, tak i tak jsme zaujali jeho pozornost. Vyzkoušeli jsme si techniku přerámování otázek, kdy z obyčejného nudné sdělení bez emocí uděláme otázku, která člověka může silně oslovit. Takže namísto nudného sdělení "*Požadujeme znalost MS SQL*" jsme např. vymysleli otázku "*Dokážeš si poradit se spoustou dat a udělat v nich pořádek pomocí MS SQL?*".

Jedna z iresoftických hodnot zní *Bud' otevřený změnám*. Chceme přitahovat lidi, kteří se **nebojí výzev**, kteří jsou spíše pionýři než rutinéři. Pionýr odchází, když ztratil výzvy. Rutinér odchází, když se pořád něco mění. A protože změna a růst je součástí naší DNA, rutinér by se u nás utrápil. Proto pro dobro obou stran nechceme nabírat do firmy rutinéry. V inzerátu jsme se zvláště soustředili, abychom komunikovali výzvy a tak jsme použili slova jako "*Budeš objevovat, hledat, tvořit, vymýšlet...*" nebo "*Bude to těžké, troufneš si?*". To by mělo odradit rutinéry a naopak přitáhnout pionýry.

Další důležitý bod při vytváření textu inzerátu je uvědomit si, jak motivované lidi chceme přitáhnout. **Chtějí přispět a být součástí něčeho většího** (outflow orientace), nebo se zajímají jen o to, co dostanou a co jim firma může nabídnout (inflow orientace)? Pro outflow orientovaného člověka je důležité komunikovat smysl práce, jeho důležitost a přínos, čím může být prospěšný, za co získá uznání a

respekt ostatních. Naopak pro inflow orientovaného člověka jsou důležité benefity, osobní výhody, co mu firma dá, co ho naučí, čím mu firma v jeho životě přispěje. Takovýto člověk myslí primárně na sebe a chce nejdřív brát, pak možná ze sebe i něco dá. O tento typ lidí nemáme zájem a proto jsme se v inzerátech vyhnuli komunikaci benefitů a naopak zaměřili na komunikaci smyslu a výsledků.

Vytvořil jsem návod na sestavení poutavého inzerátu, podle kterého měl každý člen týmu za úkol vytvořit svůj vlastní inzerát:

1. Začněte s PROČ (= účel)

- *Proč daná pozice, jaký je smysl této práce, jak získá uznání a respekt, co budou jeho výsledky*
- *Zapojte otázky a přerámování*

2. Nabídněte výzvy (= bariéry)

- *Co bude překonávat, co je nepříjemné, v čem to bude těžké*
- *Budte upřímní a komunikujte na rovinu*

3. Ukažte vítězství (= svoboda)

- *Jaké výhody získám za to, když výzvy překonám*
- *Pozor, nejsou to benefity*

Inzeráty jsme mezi sebou následně sdíleli a dávali si zpětnou vazbu, jak to na nás působí. Je to dost transparentní? Neskrýváme něco? Zaujali jsme tě? Má to v sobě šťávu? Názory ostatních nám umožnily inzeráty opravdu vyšperkovat.

Aby byly inzeráty ještě atraktivnější, nechali jsme si je oživit ilustrací, která ukazuje iresoftáka v akci na dané pozici. Zde jsou ukázky dvou našich inzerátů, tak jak je kluci vytvořili.

Inzerát Jirky: SAMOSTATNÝ KONZULTANT UŽIVATELSKÉ PODPORY

Chceš být ten, který pomáhá našim zákazníkům z řad poskytovatelů sociálních služeb? Baví tě práce s PC? Troufáš si převzít zodpovědnost za zavedení informačních systémů a nadchnout i uživatele, kteří s PC běžně nepracují? Máš chuť neustále rozšiřovat své znalosti a dovednosti a překonávat sám sebe?

Pak věříme, že budeš ten správný kolega a zapadneš do naší party. Našimi produkty pomáháme 2000 zákazníkům a ty jim můžeš pomáhat s námi. A to v první linii!

Z čeho budeš mít dobrý pocit?

Výsledkem tvé práce budou spokojení zákazníci, kteří chtějí využívat naše informační systémy. Díky trpělivému naslouchání a řešení potřeb našich zákazníků vyčaruješ úsměvy na jejich tvářích.

Co tě u nás čeká?

Alespoň jednou týdně pojeděš instalovat a zaškolit produkty přímo k našim zákazníkům po celé ČR i SR. Budou také dny, kdy budeš moci zůstat v kanceláři v Brně a komunikovat s našimi zákazníky po telefonu. A pokud jsi ranní ptáče, určitě oceníš, že začínáme v 7 hodin.



Co by ti nemělo chybět?

Platný řidičský průkaz B, uživatelská znalost práce s PC a Windows, nadšení a ochota zlepšovat se.

Co za to získáš?

Staneš se členem skvělé party iresoftáků, kteří na tebe budou spoléhat. Budeš se cítit užitečný a výsledky svého snažení uvidíš hned. A rozhodně to nebude žádný stereotyp.

Inzerát Michala: SVOBODNÝ KEY ACCOUNTANT PRO DOCHÁZKOVÉ SYSTÉMY

(Ne, nemyslíme tím rodinný stav)

Rád buduješ dlouhodobé spolupráce v B2B sektoru? Rád obchoduješ a děláš akvizice? Chceš dennodenně zdolávat sám sebe? Rád cestuješ a objevuješ krásy této krajiny? Chceš pracovat v přátelském kolektivu, kde se na pivko nechodí z povinnosti?



Pokud ano, ty budeš právě ten:

- *Kdo je zodpovědný za svoje výsledky*
- *Kdo reprezentuje firmu a buduje dlouhodobé vztahy a partnerství*
- *Pro koho sleva, akce, snížit a zdarma není ve slovníku*
- *Kdo bude téměř každý den u klientů a zdolávat stanovené cíle*

Pořád jsi si jistý, že to chceš?

Protože pokud si na to troufáš, přidej se k nám a staň se pánem svého času. Jenom ty si říkáš co, kde, kdy a s kým chceš dělat. Schůzka v 7 ráno není pro tebe? Pracuj kdy chceš. Nikdo ti do toho kecat nebude.

Pošli nám svůj životopis a motivační dopis.

Jirka zašel ještě dál a spolu s kolegy Milanem a Honzou natočili náborové video, kde ukazuje, jak vypadá jeden skutečný den v životě našeho konzultanta. Toto video je umístěno pod inzerátem a na firemním Facebooku. Skvělá práce kluci! Více na: <https://youtu.be/s2OSzzCN7ZI>



Inzeráty by byly. Tak kde je zveřejníme? Kde chceme světu říct, že je v IReSoftu prostor pro schopné lidi? Toto téma je mnohem širší než jen nalezení prostoru pro zveřejnění inzerátů. Toto téma je o naší značce. O tom, kde a jak působíme s naší značkou. A jedním z hlavních míst je naše webová stránka.

Rozhodl jsem se vytvořit úplně nový web, který už nebude zaměřen na zákazníky tak jako doposud (na to máme samostatné produktové weby), ale bude zaměřen na lidi, které k nám chceme přitahovat. Chtěl jsem ukázat, kdo jsme, proč děláme to, co děláme, kdo tvoří IReSoft, jaké jsou naše hodnoty, čemu věříme, co jsou naše silné stránky. Pojal jsem to v podstatě čistě jako náborový web. A tak v únoru 2016, dva měsíce po vydání IReBooku, spatřil světlo internetu náš nový web - www.iresoft.cz.

Web obsahuje následující sekce:

- Úvod - *kdo jsme, co děláme, rozcestník na další stránky*
- Co děláme - *smysl naší práce*
- O nás - *naše historie, kdo nás vede, příběhy iresoftáků*
- Jací jsme? - *naše hodnoty*
- Co u nás najdeš? - *naše silné stránky*
- Přidej se k nám - *inzeráty, navrhní si vlastní pozici*
- Kontakt - *jak se s námi spojit, jak k nám*

Úvod Co děláme O nás Jací jsme? Co u nás najdeš? Přidej se k nám Kontakt G+ f

Děláme, co nás baví a dává nám smysl.

Kdo jsme?

Nejsme jen další obyčejná softwarová společnost. U nás myslíme jinak a nebojíme se jít proti proudu. Věříme, že lidi ve firmě jsou tím nejcennějším. Podařilo se nám vytvořit výjimečnou firemní kulturu, na kterou jsme hrdí. U nás nenajdeš korporátní bulšit. Snažíme se rozvíjet jedinečnost a potenciál každého zaměstnance. Sídlíme v Brně, jsme na trhu od roku 2002 a od té doby neustále rosteme. Momentálně máme 70 zaměstnanců, 2000 firemních zákazníků a 10 produktů.

O nás
Chceš vědět, jak jsme se dostali až sem, kdo nás vede a přečíst si naše příběhy?
Zobrazit

Jací jsme?
Chceš znát naše hodnoty, kterým věříme a snažíme se je dodržovat?
Zobrazit

Co u nás najdeš?
Chceš vědět, jak se u nás žije a jakou máme firemní kulturu?
Zobrazit

A čím jsme web udělali zajímavý? Tak třeba jsme jej naplnili fotkami našich iresoftáků a ne nějakých anonymních lidí z fotobanky.



Fotkami ukazujeme, že naše firma je především o lidech.



Umístili jsme na web autentické příběhy našich lidí.

Skutečné příběhy iresoftáků



Když jsem před šesti lety poprvé vstoupil do IReSoftu, myslel jsem si, že pro mě bude jen „přestupní stanice“, ve které zůstanu maximálně po tu dobu, než se přestěhuju do Zlína, což jsem plánoval tak za dva, tři roky. Dnes skutečně bydlím ve Zlíně, ale v IReSoftu pracuji stále a jsem ochoten denně dojíždět 100 kilometrů a trávit tak dvě hodiny denně cestováním do a z práce. Mnozí lidé se tomu diví, ale mně to stojí za to, protože IReSoft se pro mě stal srdeční záležitostí. Není to jen práce. Velmi rychle se mi totiž vrylo pod kůži jakési všeobecné nadšení pro společnou věc a přátelská atmosféra, která není strojená, ale vzniká tak nějak přirozeně. Časem jsem si uvědomil, že v práci nejsem jen s jednotlivými kolegy, ale že jsme tým. V IReSoftu nejede každý jen na „svůj účet“, ale všichni jsou ochotni si pomáhat a sdílet informace. A neplatí to jen v práci. Dodnes si například pamatuji, jak jsem jedno zimní ráno zjistil, že starší autobaterie díky mrazu definitivně dosloužila. A v ulici, kde moje auto stálo, bylo blokové čištění. Zavolał jsem kolegovi a on bez jakéhokoli rozmyšlení přijel a pomohl mi přesto, že měl jistě jiné plány. To dnes nevidím jako samozřejmost. A takových příkladů bych za tu dobu našel i desítky. Chci tím říct, že IReSoft pro mě nejsou jen kolegové, mám zde řadu přátel, něco jako druhou rodinu. Kdo jiný Vám dnes nezištně pomůže? A s kým jiným můžete mít otevřenější a upřímnější vztahy? Vůbec nechci tvrdit, že všechny dny jsou v IReSoftu jen růžové a všechno je ideální. Není. Ale s lidmi, se kterými si rozumíte a kteří nemyslí jen na svůj vlastní prospěch se dá vyřešit mnoho. A hlavně se dá dosáhnout skvělých výsledků, jak osobních, tak týmových.

Honza M.
Obchodní konzultant
Součást týmu od roku 2010

Píšeme blog, kterým chceme inspirovat svět.



Blogujeme, inspirujeme

Ve firmě máme spoustu zajímavých a chytrých lidí. A kromě toho, že jsou zajímaví a chytrí, umí svoje myšlenky i poutavě hodit na papír (rozuměj na IReBlog). Byla by škoda se o jejich zkušenosti nepodělit. Tady jsou nejnovější příspěvky.

Jak IReSoft ke Štěstěně přišel :)
Autor: Jiří Halousek
Přidáno: 01.07.2016

V únoru letošního roku se mi opět stala taková ta zvláštní věc, kdy se před vámi z ničeho nic objeví příležitost a vaše intuice vám říká, že byste ji měli využít. Zažili jste to někdy? Situaci, kdy máte pocit, že najednou tví věci do sebe zapadají, že vám dávají smysl a říkáte si, že je to podivná náhoda. Poznal jsem totiž Chief Happiness O...

[Zobrazit](#)

Zákazník na prvním místě?
Autor: Jiří Halousek
Přidáno: 22.05.2016

“Pro každou firmu, která chce být dlouhodobě úspěšná, musí být zákazník na prvním místě.” To je myšlenka, se kterou budeme nejspíš všichni, kdo jsme zkusili jakkoliv podnikat, souhlasit. Zákazník, který dostává služby nad rámec očekávání, hýčkáme si ho a pečujeme o něj, se stává loajálním zákazníkem a doporučí nás dál. Díky pozitivním referencím můžeme získat další zákazníky a stát se dlouhodo...

[Zobrazit](#)

Dělej to, co tě baví!
Autor: Josef Holán
Přidáno: 23.03.2016

Dokážete si představit, že si můžete sami rozhodnout, na čem budete pracovat výraznou část své pracovní doby? Že se můžete učit, vyzkoušet něco nového, třeba novou roli nebo zajímavou technologii? Že se můžete seberealizovat, zvyšovat svou autonomii a odborný růst? O tom, jak a proč... Výsledkem mé práce je hlavně spokojenost lidí v týmu. Na individuálních schůzkách se mi ...

[Zobrazit](#)

Máme úžasnou Expertku na iresoftí talenty a její tvář prostě přitahuje :)



Mgr. Eliška Graciová
Expert na iresoftí talenty
Rozuměj: Personalistka

graciasova@iresoft.cz
+420 775 090 689

Chci se zeptat

Napiš nám nebo zavolej, kdy se ti to hodí. Rádi ti ukážeme naši „kuchyni“!


chcizazit@iresoft.cz
+420 775 090 689

Chci vědět víc

Podívej se na náš profil na tržišti firemních kultur.

[COCUMA.CZ](#)

Nabízíme lidem zaslání naší knihy firemní kultury.



Napiš si o tištěný IReBook!

Můžeš si v něm přečíst o tom, jak jsme se dostali až sem, o našich firemních hodnotách, o naší kultuře a taky skutečné příběhy všech iresoftáků. Bez cenzury! Nahlédni pod pokličku a přečti si pár stránek z **IReBooku**.

Dej nám svůj mejl a číslo. Domluvíme se, kam ho chceš poslat.

Zadej svůj e-mail Zadej svůj telefon **Odeslat**

Každý vedoucí má na webu svůj osobní medailonek, aby ho mohli ostatní lépe poznat.

Kdo nás vede



"Miluji svou práci, spokojení zákazníci i členové mého týmu jsou pro mě vším. Smích mě prozradí vždy a všude. Na rodičovskou jsem s dcerou ještě neměla čas odejít, tak snad školku stíhat budu :)."


Šárka Hašová
Vedoucí obchodního oddělení
hasova@iresoft.cz

●●●●●●●●

Manifestujeme naše hodnoty, které jsme společně vytvořili.

Buď čestný a hraj férově

- ✓ Dodržuj své slovo, které jsi dal
- ✓ Buď důvěryhodný a upřímný k sobě i svému okolí
- ✓ Jednej korektně a komunikuj na rovinu
- ✓ Když se ti něco nepovede, postav se k tomu čelem



Prezentujeme naše silné stránky, tak jak o nich mluví současní iresoftáci.

Přátelský a spolupracující tým

U nás najdeš pozitivní, pohodovou a přátelskou atmosféru. Budeš součástí týmu a vybuduješ si osobní vztahy se svými kolegy. Počítej, že zde najdeš lidský přístup ostatních, kteří ti ochotně a nezištně pomůžou, když budeš potřebovat. **Do práce se budeš těšit, protože si užiješ kopec srandy a zábavy.** Je dost pravděpodobné, že se IRESOFT stane pro tebe druhou rodinou.



Místo, kde zveřejňujeme inzeráty, je v sekci **Přidej se k nám**, na kterou směřují všechny ostatní stránky. Na úvod vás uvítá výzva: "Pokud sis prošel celý náš web, líbí se ti a chtěl/a by ses stát součástí našeho příběhu, určitě se ozvi. Můžeš se přihlásit na konkrétní pozici anebo si navrhní svou vlastní. Napiš nám něco o sobě a my se pokusíme pro tebe nějakou najít. Ještě víc než životopis nás zajímá, čím jsme tě zaujali a proč by ses chtěl/a stát iresoftákem."



Ty, co jsme zaujali a přitáhli, zde najdou vývěsku s inzeráty, které máme aktuálně otevřené. Nicméně protože nechceme přicházet o šikovné lidi, tak umožňujeme komukoliv, aby nám dal o sobě vědět v sekci **Navrhni si vlastní pozici**.

Další místo, kde jsme se rozhodli umístit inzeráty, je uvnitř naší firmy - každý iresofták i návštěva by měla vědět, pro koho u nás máme připravené volné místo. Eliška si vytvořila **náborový koutek**, kde umísťuje inzeráty. Podívej se do zrcadla a popřemýšlej - neznáš někoho podobného, kdo by k nám zapadl?

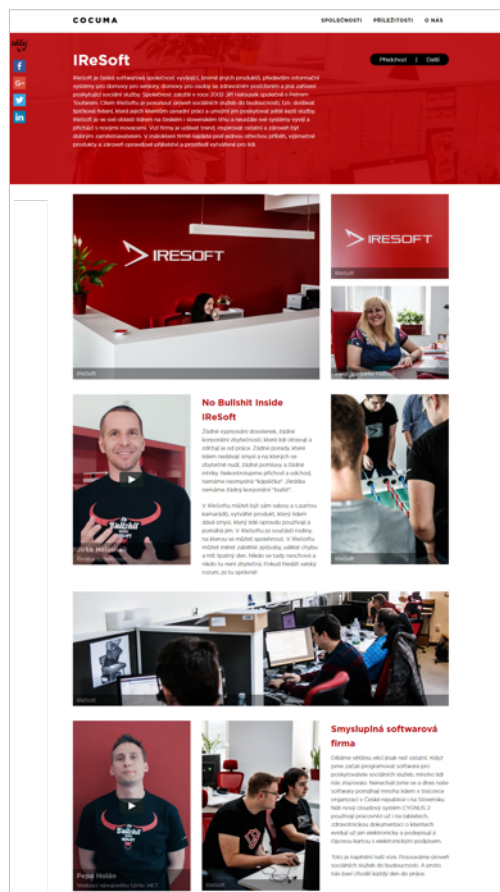


Důležitým kanálem, kde komunikujeme se světem okolo, je samozřejmě sociální síť **Facebook**. Naše tři šikovná děvčata Eliška, Andrea a Marcela každý den vydávají aktuality, co se u nás děje, na čem děláme, sdílí naše fotky a videa, anebo třeba i inspirativní citáty nebo IT vtipy od našeho kolegy Toma. Facebook vnímáme jako okno dovnitř naší firmy, kdy každý může zjistit, jaké to je být součástí naší značky.

Více na: <https://www.facebook.com/NoBullshitInside>

Využili jsme synergie a zapojili se do projektu **COCUMA** Petra Skondrojanise, který vytváří tržiště firemních kultur (Company CULTure MARket) a ukazuje firmy takové, jaké jsou. Na projektu se mi líbí, že ne každá společnost může být prezentována na portálu. Musí mít zajímavou a inspirativní firemní kulturu a jsem rád, že si nás Petr vybral. Petr se svým týmem s námi strávil celý den, kde si povídal asi s deseti ambasadory firemní kultury, aby mohl naši firmu lépe poznat. Následně sepsal o IReSoftu vizitku ze svého pohledu a natočil se sedmi lidmi videa o tom, jak vnímají IReSoft. Pod naší vizitkou jsou pak umístěny inzeráty na otevřené pozice.

Více na: <http://www.cocuma.cz/company/iresoft/>



A čím se odlišujeme? Co jsme vymysleli nad rámec jako překvapení? Kde jsme popustili uzdu kreativitě? Myslím, že **v každém bodě toho, co děláme, přemýšlíme, jak to udělat jinak.** Jak rozbít svázané konvence příliš vážné a seriózní společnosti, jak jít proti proudu, jak si to užít a přitom se bavit. Tak třeba naše kolegyně Monika vlastnoručně upekla sušenky **100% IRESOFT MADE** a nabízíme je ke kávě všem, co přijdou zažít IReSoft. Lidi také potěší obrázek nebo osobní pozdrav na skleničce, ve které servírujeme vodu. Nebo nápad naší nové recepční Denisy na letní nápojový **IRElístek**.



Nechali jsme si udělat i netradiční vizitky, které o nás osobně řeknou mnohem víc. Znáte ten pocit, kdy vytáhnete půl roku starou vizitku a už si ani nevybavíte, kdo to byl a jak vypadal? S našimi vizitkami to nehrozí.

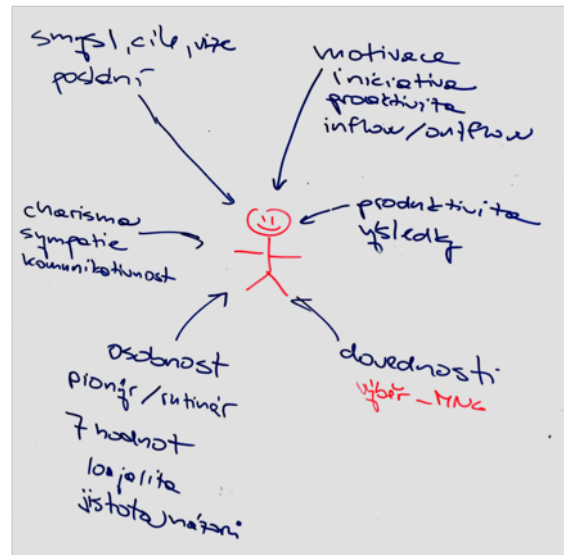


Část III - Jak vybíráme toho správného iresoftáka?

Potom, co jsme vytvořili kanály, kterými působíme směrem ven, se nám začali hlásit lidé, kteří se chtěli stát součástí naší značky. Kandidáti nás mají možnost skvěle poznat, ať už z webových stránek, IReBooku, blogu, facebooku nebo když přijdou jen tak na kávu se sušenkou. Nyní ale přichází otázka - jak poznat daného člověka, jestli je to ten správný iresofták? Chceme ho přeci přijmout do naší rodiny a proto si chceme být opravdu jistí.

Když jsem svému týmu v rámci workshopu položil otázku "Co vlastně chceme na novém kandidátovi ověřovat?", objevili jsme společně následující oblasti – viz obrázek.

Kdybych to shrnul, tak jsme objevili **3 klíčové oblasti**, které jsou pro nás stejně důležité - **SMYSL, HODNOTY a DOVEDNOSTI**. Záměrně říkám stejně důležité, protože dřív jsme se soustředili zejména na dovednosti kandidáta a na ostatní oblasti jsme nekladli takový důraz. Dnes bych dokonce řekl, že dovednosti jsou až na třetím místě, protože ty se člověk může snadno naučit. Zvláště, když žije v souladu s hodnotou *Chtěj se rozvíjet*.



První, a pro mě nejdůležitější oblastí, je **SMYSL**. Proč ti dává smysl být součástí IReSoftu? Hledáš si práci nebo chceš být součástí naší značky a hrdě nosit firemní tričko? Chceš se jen nechat zaměstnat nebo hledáš nový životní styl, který tě bude naplňovat? Bereš práci jakou součástí svého života, ve které se můžeš seberealizovat, rozvíjet a zdokonalovat a chceš dělat na něčem, co prospívá ostatním? Nebo zastáváš názor, že práce a osobní život jsou dvě oddělené věci? Čím chceš firmě a lidem ve firmě přispět svojí přítomností? Čím můžeš zlepšit naši firemní kulturu? Co jsi ochotný udělat pro to, aby ses do IReSoftu dostal?

Tato oblast se zaměřuje na motivaci člověka. Práce je nedílnou součástí života každého člověka, trávíme v ní polovinu produktivní části dne a dost zásadně ovlivňuje náš osobní život. Mým smyslem je vytvořit takovou firmu, do které se člověk v pondělí ráno těší, protože se zase uvidí se svými kamarády. Chci vybudovat takovou firmu, která lidi bude bavit, ve které budou moct dosáhnout svého potenciálu a na kterou budou právoplatně hrdí. **Chci, abychom jsme si všichni, co jsme spojili svůj život s IReSoftem, svůj život užili, nikoliv přežili.** Svůj záměr jsem zformuloval do naší společné vize:

"Vytváříme úžasnou společnost založenou na svobodné a zodpovědné firemní kultuře, která si váží svých lidí a zakládá si na přátelství, důvěře a lidském přístupu. Kde se cítíš jako člověk a práci děláš proto, že ji máš rád a dává ti smysl. Kde můžeš dělat to, v čem jsi nejlepší a u toho se rozvíjíš a rosteš. Máš svobodu se rozhodovat o tom - co, jak, kdy, kde a s kým - budeš dělat k dosažení svých výsledků, na které budeš hrdý. IReSoft je pro tebe zábavnou a naplňující součástí tvého života. IReSoft je lifestyle."

Tuto vizi rozebírám s každým kandidátem osobně v rámci třetího setkání, abych poznal, jestli je jeho životní "vektor" sladěn s tím, kam naše firma směřuje. Dává ti smysl být součástí takové společnosti? A podle čeho bych mohl poznat, že je to tak, jak říkáš? A jak si představuješ, že **tento smysl naplníš a podpoříš?**

Dost napoví už i motivační dopis, ve kterém kandidát vyjadřuje odpověď na otázku, proč by chtěl být součástí IReSoftu a proč zrovna on je tou správnou posilou našeho týmu. Existují lidé, kteří tento dokument buď vůbec nepřiloží nebo podcení jeho přípravu a přitom právě sestavením skvělého

motivačního dopisu ukazuje svoji angažovanost a motivaci stát se součástí naší firmy. Má jedinečnou příležitost zaujmout, přitáhnout na sebe pozornost a vyvolat zájem z naší strany.

Co mě osobně zajímá v motivačním dopise?

- Zaměřil se kandidát na to, čím může přispět naší firemní kultuře a firmě? Nebo se zaměřuje pouze na to, co získá sám pro sebe?
- Jak moc je kreativní a odlišuje se od průměru? Zaujal něčím zvláštním? Dokáže myslet jinak?
- Dává mu smysl být součástí právě naší firmy? Nebo jen hledá jakoukoliv práci?
- Jaké hodnoty má a jak jsou sladěné s našimi firemními hodnotami? Zapadne?

Zde jsou ukázky dvou motivačních dopisů lidí, které nás opravdu zaujaly. Čím to? No jen si je přečtěte.

Karel: „Jirka (ten, který vede ty, co vedou) mi doporučil, abych Vás kontaktoval ve věci otevřené pozice Svobodný Key Account u vaší společnosti.

Jako Key Account Manager, Sales Manager apod. jsem od roku 2008 působil jak u malých, tak u velkých společností. Z čehož plyne, že nemám problém pracovat samostatně a zároveň týmově. Od roku 2011 jsem se zaměřil na oblast IT. Mám zkušenosti s prodejem DMS, ERP/MRP, WMS systémů včetně tvorby pre-sales analýz. Také s vedením týmu konzultantů a techniků při samotném zavádění systémů. A na co jsem obzvláště hrdý, že mí zákazníci jsou ochotni poskytnout na mou osobu pozitivní reference.

Mezi moje největší úspěchy se řadí prodej DMS nad platformou MS SharePoint do společnosti Global Payments Europe aniž by produkt jako takový existoval. Ano, prodal jsem produkt, který jsme měli v plánu teprve vyvinout. Zákazníkovi jsem jej neukázal.

Díky mé současné pozici a práci pro společnost Efindex Company s.r.o. (dceřinou společností Data Software Brno s.r.o.) jsem si uvědomil, že již nechci pracovat pro člověka, jakým byl Jirka před 2 lety. Nyní jsem pouze nástrojem direktivního řízení ve firmě, která nemá žádnou firemní kulturu natož týmového ducha.

IReSoft sleduji již dlouho na Facebooku a minulý týden jsem si poslechl Podcast - Firma jako hra. A to byl ten správný impuls k tomu, abych zavolaal Jirkovi a domluvil si s ním schůzku na téma „chci zažít“.

Dnes ráno po hodinovém povídání jsem odjížděl z IReSoftu s úsměvem od ucha k uchu a to se mi dlouho nestalo. Chci mezi Vás. Hledám druhou rodinu. Jednu už mám, mám totiž 2 úžasné děti, které mě naplňují štěstím, ale to je pouze jedna část života. Druhá část života, když pomínu spánek, je naše práce. Nechci chodit do práce jen proto, že musím. Jen proto, že peníze tu jsou proto, že je po mně všichni chtějí.

Věřím, že jsem schopen být přínosem pro IReSoft pro své zkušenosti z oboru IT, pro svoji přátelskou a komunikativní povahu. Zakládám si na tom, abych byl na schůzce vždy včas. Abych to, co slíbím zákazníkům a kolegům vždy dodržel i přes překážky. Věřím, že v IReSoftu moje návrhy a nápady neskončí v koši jako je tomu teď stejně jako možnost seberealizace a osobního růstu. Zákazník vždycky cítí, jestli je obchodák, který reprezentuje společnost, spokojený nebo ne. Stejně se pak bude cítit i ten zákazník. Chci dělat něco, co bude mít smysl i v budoucnu.

Chci být součástí IReSoftu a mít vlastní příběh v IReBooku 2016, 2017...“

Honza: „Možná bych mohl napsat motivační dopis podle návodu Davida Kirše, který mi zaručeně vydělá miliony. Já ale na takové formality úplně nejsem (nejsu).

Takže narovinu – IReSoftákem bych chtěl být proto, že:

1. Se mi zatraceně líbí příběh vaší firmy – a taky komunikační styl, kterým ho vyprávíte
2. Vidím, že děláte na velkých projektech velkých firem – což je pro mě indicií, že Vaše práce má smysl a nejde jen o nějakou „garážovku“.
3. Nejspíš máte v týmu spoustu programátorů – a potřebujete mezi ně někoho, kdo umí rozprout zábavu, udělat srandu a zároveň ví, kde jsou hranice slušného vychování
4. Miluju online marketing – ač jsem v současné firmě začal jako copywriter, fušuji do řemesla všem – nejvíc webdesignérovi, PPC mágovi a SEO konzultantovi. Protože mě to baví a čím víc toho vím, tím líp svou práci můžu dělat. Btw – cca po 2 minutách vidím na Vašem webu věci, které by šly vylepšit ☺
5. Máte překrásnou expertku na iredoftí talenty (v řeči marketingových specialistů „HR manažerku“), takže ji hrozně rád uvidím na pohovoru
6. Chci vědět, jakou máte kávu (i když kávu nepiju)
7. Potřebuji 7 bodů, protože to je prostě magické pohádkové číslo (Sněhurka a 7 trpaslíků)

Díky za čas strávený čtením mého dopisu a budu se těšit na odpověď – ať už bude jakákoliv.“

Druhou klíčovou oblastí, kterou prověřujeme na kandidátovi, jsou jeho **HODNOTY**. Proč zrovna osobní hodnoty? Zkusím to vysvětlit. **Firemní kultura** (tedy komunita lidí sdílející společné hodnoty) a **značka firmy** (tedy asociace v hlavách lidí, když zmíníte jméno firmy) jsou podle mě nejcennější aktiva každé firmy. Oboje dvoje definují lidi, kteří jsou součástí firmy. Jsou to dvě věci, které si nemůžete koupit, nemůžete je okopírovat a nemůžete je ani nařídít. Musíte je dlouhodobě budovat. Jak snadné je zničit firemní kulturu týmu, když do něj nabereš špatného člověka, který rozvrátí fungující a stmelovaný tým! Lidé přichází do firmy motivovaní smyslem firmy, ale odchází kvůli lidem - ať už je to špatný šéf, nebo špatní kolegové. Pro rozvoj firmy a spokojenost lidí v ní je klíčové, aby nově příchozí byli sladění s firemní kulturou, která ve společnosti existuje. Říkám tomu **culturefit** - prostě musí zapadnout do rodiny a musí s námi sdílet naše společné hodnoty. A jaké to jsou?

1. Bud' spolehlivý a hraj férově

Důvěra je základem fungujícího týmu a našeho přátelského kolektivu. Musíme se umět spolehnout jeden na druhého, protože pak můžeme naši pozornost soustředit směrem dopředu a společně tak dělat, co nás baví.

Spolehlivost se projevuje čestností a férovým, otevřeným a korektním přístupem. Co slíbíš, to taky dodržíš. A pokud se změní okolnosti, tak to sdělíš ostatním co nejdřív, abys narovnal jejich očekávání. Když se ti něco nepovede, postavíš se k tomu čelem a řekneš to na rovinu. Toho si opravdu ceníme.

Opakem je nepředvídatelnost, nespolehlivost, lhaní, mlžení, nedůvěra, nečestnost.



2. Aktivně se zapojuj

Chceme vytvořit svobodné prostředí, které je založené na proaktivním, angažovaném a zodpovědném přístupu každého z nás. Díky tomu nemusíme mít ve firmě pozice, které kontrolují a hlídají, aby vše fungovalo. Když každý z nás přispěje svým dílem, pak budeme mít kolem sebe příjemné a fungující prostředí, kam se budeme všichni těšit.

Angažovanost se projevuje tak, že se sám od sebe zapojíš do dění okolo sebe a přispíváš k tomu, aby ses u nás cítil líp nejen ty, ale i tvoji kamarádi. Je to zároveň o slušnosti a ohledu ke svému okolí. Nepoužíváš ve svém slovníku „by se mělo“, „ono se“ nebo „samo se“, protože nečekáš, že to za tebe udělá někdo jiný.



Opakem je lhostejnost, postoj oběti, ukazování na ostatní, pasivita, nezájem, ignorace.

3. Buduj vztahy

Nejsilnější stránkou iresoftácké firemní kultury je přátelské a kamarádské prostředí. Mnoho lidí u nás má velmi dobré kamarády nebo dokonce nejlepšího přítele. Spolupráce, hledání win/win řešení a týmový přístup je základním stavebním kamenem naší iresoftí party.

Týmovost se projevuje tak, že se zajímáš o ostatní, respektuješ je a dokážeš je taky ocenit a pochválit. Každý chceme mít možnost se cítit, že jsme součástí přátelského kolektivu a že do něj patříme. Umíš udělat vždy něco nad rámec očekávání a nabídneš svoji pomoc, když vidíš, že ji tvoji kolegové potřebují.



Opakem je individualismus, zájem pouze o sebe, shazování a pomluvy ostatních, intriky, skryté nepřátelství.

4. Bud' otevřený změnám

Inovace, změny a hledání nových cest máme hluboce zakořeněné v naší DNA. Kdykoliv najdeme lepší způsob, jak něco udělat, tak jdeme do toho. Nebaví nás dělat věci stále stejně jen pro to, že se tak dělaly vždycky.

Otevřenost změnám se projevuje tak, že když někdo přijde s dobrým nápadem, tak mu ho pomůžeš zrealizovat nebo přispěješ myšlenkou, jak ho ještě vylepšit. Myslíš pozitivně a vždy se snažíš najít cestu dopředu. Na problémy se díváš jako na výzvy, které společně zvládneme překonat.



Opakem je stagnace, zastavování změn, odmítání novinek, hledání důvodů a výmluv, proč to nejde.

5. Chtěj se rozvíjet

Uvědomujeme si, že máme-li doručovat našim zákazníkům zážitek v podobě stále vychytanějších služeb a úžasnějších produktů, musíme nejdřív začít sami u sebe. Věříme, že školou naše vzdělání neskončilo, proto jsme otevření dalšímu osobnímu rozvoji a zlepšování našich dovedností.

Zájem o osobní rozvoj se projevuje tak, že si uvědomuješ, že nemůžeš v životě vědět vše a že můžeš být vždycky lepší. Proto se snažíš z každé chyby poučit, vyhledáváš zpětnou vazbu a rozvíjíš se, vždy když k tomu máš příležitost.

Opakem je namyšlenost, zabeďnost, nadutost, postoj všeznáalka, co už všechno ví.



Těchto 5 hodnot považuji za klíčové minimum a už bych nepřijal do firmy člověka, který s těmito hodnotami není za jedno. Stojím si za tím, že lepší je nevízt žádného člověka, než přijmou člověka, který nebude žít těmito hodnotami. Kdo by chtěl mít ve firmě kolegu, který sice na jednu stranu má skvělé výsledky, ale jinak je to lhostejný člověk, kterému se nedá věřit, zajímá se pouze o sebe, spolkl všechnu moudrost světa a na každou změnu reaguje slovy "to nejde"? Jak dlouho by asi ostatní kolegy bavilo být ve společnosti takového morouse?

Když se setkávám s kandidátem, tak se častokrát spoléhám na svoji intuici. Strávím s kandidátem hodinu až dvě tím, že si povídáme a snažím se ho co nejlépe poznat. Zajímá mě jeho minulost, jeho vize o budoucnosti a samozřejmě i to, co dělá nyní, aby se jeho vize stala realitou. Snažím se poznat jeho přístup k životu, názory i jeho hodnoty. Bude se u nás cítit jako doma a bude ho to bavit? Zapadne do IReSoftu? Přispěje svým přístupem k tomu, abychom měli lepší firemní kulturu? Sedíme si tak, že bych s ním s radostí strávil 14 dní na společné dovolené na stejném pokoji?

Třetí, neméně důležitou oblastí, jsou **DOVEDNOSTI**. To, co nás odlišuje od party dobrých kamarádů je to, že si každý z nás musí na sebe umět vydělat. Zajímá nás, jaké výsledky za daným člověkem stojí a jaké už získal v životě zkušenosti. Musí mít pro firmu přidanou hodnotu a být schopný samostatně doručovat výsledky, které mají hodnotu buď přímo pro zákazníka, nebo pro jiného kolegu, který díky tomu může doručovat svoje výsledky. Dovednosti jsou klíčem k tomu být užitečný. Já osobně tuto oblast u kandidátů neprověřuji, protože se (už ☺) nepovažuji za experta na všechno. Toto je doména vedoucího týmu, který si ověřuje dovednosti v rámci druhého setkání s kandidátem. Kandidát po prvním setkání také dostává domácí úkol, aby prakticky předvedl, co se v něm skrývá a výsledky rozebírají spolu s vedoucím na druhém setkání.

Dalo by se říct, že **dostat se do IReSoftu, je již nyní velkou výzvou**. Kromě motivačního dopisu, domácího úkolu, tří kol osobních setkání s Eliškou, budoucím vedoucím a se mnou, musí kandidát ještě vyplnit seznamovací a osobnostní dotazník, které nám pomůžou jej lépe poznat. Vše v duchu našeho hesla - "*Udělej maximum pro to, abys nás zaujal. Spolehni se, že my pak uděláme maximum pro tebe!*" Takto zvolený proces spolehlivě odradí ty, co nejsou dostatečně namotivovaní stát se součástí naší značky. A to je ve finále dobře.

Seznamovací dotazník

Tento dotazník dostává kandidát ještě před prvním setkáním a slouží jako podklad pro osobní setkání. Jaké si Eliška vymyslela na kandidáty otázky?

- Kde nebo od koho jsi se dozvěděl/dozvěděla o naší firmě?
- Kdy jsi schopný/schopná nastoupit?
- Jaký si představuješ nástupní plat v hrubé mzdě? Neboj se být konkrétní.
- Kdyby jsi měl/měla vypsát 5 priorit ve Tvém životě, které by to byly a jak by jsi je seřadil/a?
- Které 3 vlastnosti by jsi si u sebe přál/přála změnit a proč?
- Je něco, co by jsi chtěl/chtěla ve svém životě aktuálně změnit? Pokud ano, co by to bylo a proč?
- Jak podle Tebe vypadá ideální pracovní tým?
- Jak souvisí tato pracovní pozice s Tvojí životní vizí do budoucna (3-5 let dopředu)?
- Co se Ti vybaví pod pojmem „ideální práce“ či „práce přesně podle Tvých představ“?
- Na jaké své silné stránky jsi nejvíc hrdý/hrdá?

Osobností dotazník

Po prvním setkání posíláme kandidátovi test osobnosti (CSMI test), jehož vyplnění zabere cca 45 minut. Moc si vážíme času, který nám kandidát věnuje a proto mu samozřejmě výsledky zpřístupňujeme ihned po vyplnění a pokud má zájem, projde je s ním Eliška osobně hned na prvním setkání. Vyplnění tohoto dotazníku má tak hodnotu nejen pro nás, ale i pro kandidáta, který se tak může bezplatně udělat profesionální osobnostní test a lépe poznat sebe samotného. Výsledky testu ukazují osobnost kandidáta ve 14ti základních škálách, kterými jsou citlivost, dominance, empatie, komunikativnost,

kreativita, loajalita, morální integrita, motivace, orientace na výsledek, sebedůvěra, společenská, stabilita, systematická a zodpovědnost.

Tolik k náborem. Tak co, prošli byste? **Sdílette s námi stejný smysl, žijete společné osobní hodnoty a disponujete dovednostmi, kterými byste byli užiteční?** Tak to u nás zkuste ☺. Nebo nás přijďte alespoň pozdravit a stavte se na kafe a sušenku.

Část IV - Pohled na nábor ze strany Experta na iresoftí talenty

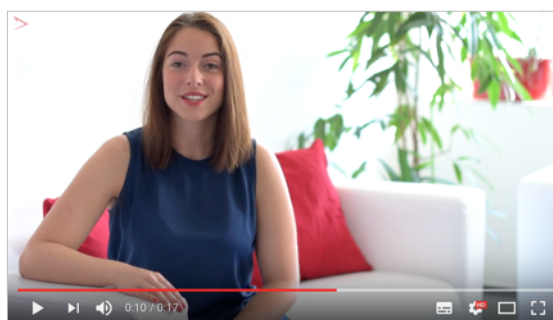
Ještě jsem poprosil Elišku, aby se ze své strany podívala na nábor do IReSoftu, jak ho vnímá ona. A zde je její pohled:

Nábor u nás v IReSoftu bych přirovnala k takovému **rande** nebo **seznamce**. Člověka nějakým způsobem zaujmeme - on nám pošle CV, motivační dopis, video... Prostě něco, čím musí na oplátku zaujmout on nás a když jsou prvotní sympatie na obou stranách, můžeme jít na naše první rande - třeba si společně dát kafe a sušenku.

Před prvním randem

Nejdřív kandidátovi posílám k vyplnění **seznamovací dotazník**, abychom se měli na prvním rande od čeho odrazit. Osobní schůzku vždy vyřizují telefonicky, domluví termín, který jim ještě potvrdím e-mailem s odkazem na pozvánku a s fotkou budovy, kde nás najdou. Součástí e-mailu je i moje osobní video pozvánka na pohovor.

Více na: <https://youtu.be/cA6s5ddiuz4>



První rande - kdo jsi

Na prvním pohovoru zjišťuji, proč si vybral dotyčný právě nás a co nám na oplátku může nabídnout. Doptávám se na zpětnou vazbu ohledně inzerátu (jestli byl pochopen) a snažím se, co nejlíže vysvětlit, co by pracovní pozice obnášela. Od první chvíle nabízím tykaní - rande je přeci neformální.

Po ruce mám můj svůj irepauzák, kam si píšu poznámky a kde mám otázky, na které se ptám. Potom následuje prohlídka po firmě a k tomu povídání, jak to u nás funguje. Nezapomenu kandidáta obdarovat IReBookem. Pokud přeskóčí pověstná jiskra a kandidát mě opravdu zaujal, tak mu rovnou povím, že mě zaujal a že bych ho ráda představila svému kolegovi - jeho budoucímu vedoucímu. Zajímá mě, jestli souhlasí nebo by potřeboval nějaký čas na rozmyšlenou. Takřka vždy jsou mile překvapení a hned mi hlásí termíny, kdy by mohli přijít. Z IReSoftu odchází ještě s větším úsměvem a dobrým pocitem. Když si jista úplně nejsem, rozloučím se se slovy, že se do konce týdne ozvu a posílám mu na e-mail další osobní video s poděkováním za návštěvu.

Druhé rande – ukaž, co umíš

Teď máme na řadě kolo druhé. Kandidát je seznámen v průběhu prvního kola, že mu pošlu domácí úkol a osobnostní dotazník (CSMI test). Tyto dva podklady následně rozebíráme společně na kole druhém.

Domácí úkol - už víme, že se nám člověk líbí a že si rozumíme, ale když s někým randíš, chceš přece zjistit, co daný člověk umí a jestli to umí tak, jak si představuješ ☺ a k tomu potřebujeme úkol, který si kandidát zpracuje a na druhem kole odprezentuje.

Osobnostní dotazník CSMI - porovnávám jeho výsledky s iresoftími hodnotami. Vždy jim zároveň nabízím, že když budou chtít, ráda s nimi výsledky proberu.

U druhého kola je už přítomen vedoucí oddělení, který hodnotí dovednosti kandidáta a zároveň posuzuje, jak by kandidát zapadl do jeho týmu. Před odchodem jako poděkování ještě kandidáta obdarují firemním tričkem. Občas se nám kandidát sám vyfotí a pošle fotku v našem tričku.



Třetí rande - představení rodičům

No a když je ruka v rukávě, je na čase dotyčného představit rodičům ☺. V našem případě (taťkovi Jirkovi), který nám zatím ve všech případech potvrdil, že jsme vybrali dobře a že daného kandidáta chce také přijmout do rodiny.

Ted' přichází na řadu formalitky, ale těch je taky třeba. Posílám kandidátovi e-mailem pokyny a vzor pracovní smlouvy. Zároveň mu posílám i selfie-fotku týmu se slovy, že se na něj těšíme.



Vítej iresoftáku

První den nástupu kandidáta přivítáme hned na recepci. Pak jde kandidát podepsat pracovní smlouvu, kde zároveň dostane dárek v podobě poukazu v hodnotě 500 Kč do našeho firemního e-shopu a poukaz na pracovní místo. Může si tak pořídit třeba 5 dalších firemních triček.



A co s těmi, co neuspěli?

Všem kandidátům volám a snažím se jim dát zpětnou vazbu. E-mail posílám pouze lidem, kteří nepostupují ani do prvního kola. Opravdu si vážíme času, který nám každý kandidát věnuje.

Závěr

Za poslední rok jsme s mým týmem udělali obrovský kus práce ve směru budování značky IReSoft. Tímto chci poděkovat všem mým kolegům, kteří se zapojili a pomohli! Zatímco před rokem o nás nikdo nezaváhal a museli jsme lidi aktivně vyhledávat, nyní se nám hlásí lidi sami. O **IReBook projevilo zájem už 1 500 lidí** a každý měsíc se najde několik lidí, kteří chtějí zažít IReSoft a přichází jen tak na návštěvu a prohlídku firmy. Za poslední **3 měsíce se k nám přihlásilo 60 lidí**, kteří by se chtěli stát součástí naší značky a největší radost mám z toho, že se nám podařilo **přítáhnout již 5 nových iresoftáků**, které jsme přijali do naší iresoftí rodiny. Těchto 5 lidí prošli naším náročným nábořem, tzn. jsou v souladu se smyslem, hodnotami i dovednostmi.

A jaký s námi měli autentický zážitek? Jejich osobní zkušenost řekne nejvíc o našem výsledku práce, proto jsem je požádal o jejich zpětnou vazbu.

Karel: „Z původního záměru partnerské spolupráce se stalo to, že jsem projevils zájem byt iresoftákem. Díky tomu, že jsem četl IReBook jsem tušil, co mě čeká. To, že mi bylo nabídnuto tykání mělo pozitivní dopad v tom, že jsem se cítil jako doma. I díky tomu, že můj přístup byl asi jiný jak u ostatních. Hned vysvětlím. Já jsem to nebral, že jdu na pohovor, ale na schůzku. Během schůzky jsme si s Eliškou i Michalem padli do oka natolik, že jsem chtěl být součástí týmu ještě víc. I další schůzka, kde jsem prezentoval své prezentační dovednosti a následná diskuze měli průběh typu jako porada s kolegy. Detaily, jako kávačka s domácí sušenkou nebo pokreslená sklenice vody s kytičkou a přáním hezkého dne to celé vyšperkovaly. Ve své dosavadní praxi jsem se s ničím takovým nesetkal. Zítra bude můj/náš první den a já se těším jak malé dítě na Vánoce.“

Honza: „O IReSoftu jsem se dozvěděl díky Facebooku, jsem členem několika skupin o marketingu a reklamě a našel jsem tu zajímavý pracovní inzerát od Elišky. Líbil se mi volný jazykový styl inzerátu a co si budeme nalhávat - na první dobrou mou pozornost upoutala Eliška samotná :) Jaký dojem jste na mně zanechali? Skvělý. Hned od prvního "pohovoru" jsem Vás vnímal jako pohodovou firmu, kde hlavní jádro tvoří lidé, nikoliv zakazy, příkazy, pravidla atp. Neformální, uvolněný styl pohovorů a celkového prostředí ve firmě je velmi příjemný. Co mi úplně neimponovalo bylo video s pozvánkou na pohovor, ne že by bylo vyloženě špatné, ale vlastně jsem se z něj nic navíc nedozvěděl a proto mi přišlo tak trošku zbytečné. Nábor samotný byl těžký v tom smyslu, že vyžadoval dost času (psychologický test, analýza vašich webů a příprava projektu), na druhou stranu na mě osobně tyto "náročnější" pohovory působí lépe, protože značí, že firma nebere kde koho. Určitě existují i mnohem náročnější výběrová řízení, takže tohle bylo pořád v normálu. Kdo chce dobrou práci, musí o ni trošku zabožovat, to je dle mého přímá úměra. A člověk si pak té práce i víc váží :) Potěšila (i překvapila) mě upřímnost, otevřenost hned od prvního momentu. Cítil jsem se "jako doma", jako kdybych šel na pohovor do firmy svého kamaráda, který si jen ověřuje, co vlastně umím. Na druhou stranu celý tento proces v některých nedůvěřivých jedincích může vyvolávat jisté pochybnosti. Není to jen hra? Takové pozlátko? Opravdu je to tam potom tak skvělý, jak to na první pohled vypadá? Tohle je možná ještě trošku pozůstatek socialismu jak jsme se bavili - lidi tady v Česku jsou nedůvěřiví a těmto "moderním" trendům se těžko otvírají. V Americe nebo kdekoliv jinde na Západě by takový problém asi nebyl, ale u nás to může vyvolávat jistou nedůvěru. Ale je to jen můj, ryze subjektivní, názor.“

Hanka: „Na inzerát IReSoftu jsem narazila na portále Startupjobs. Už v názvu inzerátu mě zaujalo slovo „samostatný“. Samotný inzerát se poté v mnohém lišil od ostatních. Nebyly tam žádné přehnané nároky a zbytečné sliby, co všechno společnost nabízí. V inzerátu byla stručně a výstižně popsána náplň pozice a nejtěžnější vlastnosti případného kandidáta. Ostatní text byl napsán kamarádkou formou a přímo vybízel ke kontaktování. Než jsem na nabídku odepsala, velice pečlivě jsem prostudovala stránky samotného IReSoftu a hle, červená barva, všude, moje oblíbená. „Druhý bod k dobru“ řekla jsem si (první byl už samotný inzerát). Základní info o společnosti + produkty hned na první straně, zatím vše v pořádku. Zaujal mě i blog, ale postrádala jsem v něm více příspěvků. Sekci „Jací jsme“ jsem pročítala pořád dokola s myšlenkou „Přesně tohle hledám“. V tu chvíli na mě působil IReSoft jako společnost, kde se skutečně zajímají o jednotlivce, nejen o jejich názory, ale i pocity a kde všichni dělají to, co je baví a maximálně si to užívají, vše do puntíku odpovídalo mottu „žádný korporátní bullshit“. Což já, korporátem odkojený zaměstnanec, dokážu ocenit 😊. Ovšem absolutní špička na mě čekala v patičce. „Napiš si o tištěný IReBook!“, inu neváhala jsem a do motivačního dopisu připsala prosbu o zaslání IReBooku. Byla jsem zvědavá, zda drží slovo a skutečně knížku zašlou. Zaslali!

A ozvali se, jupí, nejen automatická odpověď, ale skutečný člověk na druhé straně, v tomto případě naprosto úžasná personalistka Eliška, člověk na svém místě. Eliška mi nejdříve poslala dotazník. Klasické otázky řekla bych, vyplnění mi nedělalo žádné potíže. Po odeslání dotazníku mě Eliška pozvala na pohovor. Prostory firmy mě uchvátily, opět „moje“ červená a krásné zařízení. Podařilo se mi dokonce rozesmutnit jinak usměvavou paní recepční, a to když jsem si z IReListku vybrala jen obyčejnou vodu 😊. První kolo probíhalo jen s Eliškou, řekla mi základní info o firmě, o pozici a po firmě mě provedla. Celý pohovor se nesl v přátelské atmosféře. Super bylo, že mi na konci hned řekla, že mě zve na další pohovor, tentokrát už s Jirkou, mým nadřízeným. Takže ne žádné „ozveme se Vám“ ale člověk hned ví, na čem je. Do dalšího kola jsem navíc dostala domácí „úkol“. Nebyla jsem si jistá, jak úkol pojmout a zadání zpracovat i přesto, že jsem od Elišky dostala nápovědu. Také jsem vyplnila osobnostní test. Osobnostní testy v některých jiných firmách mají také, ale ještě se mi nestalo, aby mi sdělili výsledky. S Eliškou jsme prošli výsledky každé části testu zvlášť a já tak měla možnost zase se o sobě něco málo dozvědět. Druhé kolo tedy již s Jirkou. Začátek se nesl ve stejném duchu jako předchozí schůzka, Jirka navíc zabrousil i do technických dovedností. Na konci mě trochu zamrzelo, že mi neřekli hned, jak na tom jsem, ale slíbili, že se ozvou. Eliška na mě ale působila upřímným dojmem, takže jsem tomu i věřila. Ozvala se a pozvala mě na třetí pohovor, tentokrát s „nejvyšším“ Jirkou. Na tuhle schůzku jsem byla hodně zvědavá. Jsem zvyklá na managery, kteří sedí za stolem ve své zóně a se všemi se baví z patra. „Takový člověk by nemohl vést IReSoft“ říkala jsem si a Jirka nezklamal 😊. Přátelský, upřímný a s jasnou vizí. Cílem schůzky bylo zjistit, zda zapadnu do již zaběhlého týmu a jestli lidsky sdílím hodnoty IReSoftu. Cíl jsme splnili a ještě jsme si u toho dobře pokecali 😊. Jirka mi na konci řekl, že mě přijímá a já se o tu radostnou novinu hned podělila s Eliškou, se kterou jsem se domluvila na dalším postupu.

Ve všech směrech na mě IReSoft působí jako „jiná firma“ a jsem moc ráda, že budu jeho součástí.“

A co všechno se nám podařilo zrealizovat během posledního roku ohledně naší značky a náborem?

- Uvědomit si naše společné hodnoty
- Najít silné stránky naší firemní kultury
- Vydat knihu firemní kultury IReBook vč. autentických příběhů iresoftáků
- Uvědomit si koho a proč hledáme
- Sestavit netradiční inzeráty, které zaujmou a přitáhnou
- Vytvořit náborové video
- Vytvořit úplně nový náborový web firmy
- Začít pravidelně aktivně komunikovat prostřednictvím Facebooku
- Začít psát firemní blog a napsat 13 inspirativních článků

- Nechat si vytvořit profil na tržišti firemních kultur COCUMA.cz
- Vymyslet proces náboru tak, aby byl opravdovou výzvou pro kandidáty a my jsme tak měli možnost najít ty opravdu motivované lidi, kteří s námi sdílí smysl, žijí stejné hodnoty a mají dovednosti, které mají pro nás užitek.

K tomu spoustu drobných nápadů, které umocňují zážitek z náboru, jako např. Moničiny domácí iresoftí sušenky, Denisin nápojový IRElístek, netradiční vizitky, ilustrace iresoftáků, dárky pro kandidáty, video pozvánka od Elišky, selfie fotky týmu nebo třeba přivítání na recepci.

Naše dosavadní zkušenosti jsou takové, že cesta za **budováním značky a přitahování kandidátů** namísto jejich hledání je sice na jednu stranu mnohem delší a trnitější cestou, ale věříme, že dlouhodobě bude přinášet lepší výsledky. Musím říct, že tato cesta mi dává větší smysl, protože zároveň ukazuje kým jsme, jak přemýšlíme a co máme za sebou. Navíc je kreativnější a minimálně mě a Elišku baví stále vymýšlet, jak z toho udělat ještě větší zážitek. Kdo ví, možná někdy v budoucnu, po vzoru Zapposu, nabídneme kandidátovi 40 000 Kč jako odstupné na konci zkušební doby. A dost možná to lidi s radostí odmítnou, protože by se připravili o možnost být dál součástí naší značky. A to je něco, kvůli čemu mě baví každé ráno vstávat.

Jiří Halousek
Ten, který vede ty, co vedou
halousek@iresoft.cz

IReSoft, září 2016

Líbí se vám, jak to děláme a jak přemýšlíme? Inspirovalo vás něco? Napište mi, budu rád za jakoukoliv zpětnou vazbu 😊.

2021



STAVEBNÍ FIRMA

LEMČÍCI

...NÁHLED DO NAŠEHO HNÍZDA...

**KNIHA PRO VŠECHNY, KTEŘÍ SE
O NÁS CHTĚJÍ NĚCO DOZVĚDĚT
- LEMČÍCI**

GO ZDE NAJDEŠ...

- ... **KDO JSME** ...
- ... **CO DĚLÁME** ...
- ... **NAŠE CESTA** ...
- ... **NAŠE FIREMNÍ KULTURA** ...
- ... **NAŠE VIZE** ...
- ... **NAŠE HODNOTY** ...
- ... **CO NABÍZÍME** ...
- ... **KDO NÁM UDÁVÁ SMĚR** ...
- ... **TEAMBUILDINGY** ...
- ... **KAŽDÝ MÁ U NÁS SVÉ OKNO** ...
- ... **NAŠE PŘÍBĚHY** ...
- ... **NAPSALI O NÁS** ...

KDO JSME

**JSME STAVEBNÍ FIRMA LEMČÍCI.
BÁJEČNÍ STAVARŤI Z BRNA, KTEŘÍ MAJÍ RECEPT
NA SVÉ STAVBY PROVĚŘENÝ EVOLUCÍ.
PROJEKTY DĚLÁME VŽDY NA MÍRU A BEREME
OHLEDY NA VŠECHNY INDIVIDUÁLNÍ
POŽADAVKY ZÁKAZNÍKA.**

CO DĚLÁME

**SPECIALIZUJEME SE NA DOMY NA KLÍČ
ANEŽ HNÍZDA, VE KTERÝCH CHCETE BYDLET
VLASTNÍ JSOU NÁM I ZÁKLADOVÉ DESKY, HRUBÉ
VÝSTAVBY I REKONSTRUKCE BYTŮ A DOMŮ.
VÝSLEDKY NAŠÍ PRÁCE MŮŽETE VIDĚT PO CELÉ
ČESKÉ REPUBLICE.**





NAŠE GESTA

2002

SPOLUPRÁCE

Navázání dlouhodobé spolupráce jako subdodavatelská firma.



Na český stavební trh se dostává nová stavební firma, která je založena jako společnost s ručením omezeným.

1996

TADY TO ZAČALO



PRVNÍ ZAHRANIČNÍ ZAKÁZKA

2005

Společnosti se povedlo získat velmi lukrativní zakázku v Belgii. Začala se tak prezentovat na evropském trhu.



2006 ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB



Neustále se pro zákazníky vzděláváme a rozšiřujeme naše znalosti a schopnosti

PŘESTAVBA NEMOCNICE

2012

Dokončena generální oprava a přestavba fakultní nemocnice v Brně.

ZMĚNA MYŠLENÍ

2017

Společnost přijala vlastní Morální kodex a Zásady firemní kultury.



2021

DOKONČOVÁNÍ PROJEKTŮ

NAŠE FIREMNÍ KULTURA

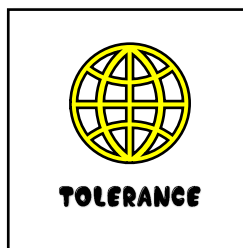
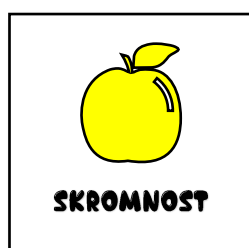
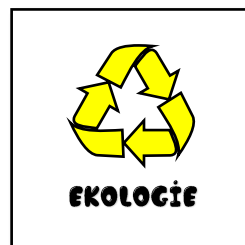
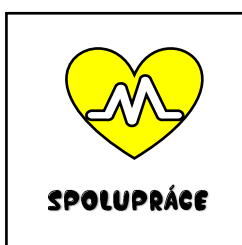
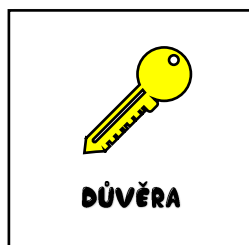
**CHCEME VYTVÁŘET HODNOTY PRO NAŠE
ZÁKAZNÍKY, PRO NAŠE PRACOVNÍ TÝMY,
ZAMĚSTNANCE, ALE I PRO VEŘEJNOST A LIDI
V MÍSTECH, KDE PŮSOBÍME.**

**ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI VKLÁDAJÍ
DO NAPLNĚNÍ TOHOTO CÍLE SVÉ NADŠENÍ,
ODHODLÁNÍ A HRDOST.**

NAŠE VIZE

**ZÁKAZNÍK A JEHO PŘÁNÍ MUSÍ BÝT VŽDY
NA PRVNÍM MÍSTĚ.**

NAŠE HODNOTY



GO NABÍZÍME

TÝM, VE KTERÉM JE RADOST PRACOVAT.

KDO NÁM UDÁVÁ SMĚR

PRIONODURA NEWTONIANA

*V podstatě celý svůj profesní život žiji svojí stavební firmou. Firmou, která je mým druhým domovem, s lidmi, kteří jsou mými kamarády. Jsem přesvědčena, že když se chce, všechno jde. Chci vytvořit **inspirativní společnost**, která má pozitivní dopad na všechny lidi, kteří s ní spojili svůj život. Věřím, že jako "zaměstnavatel" mám zodpovědnost za své lidi, kteří se rozhodli věnovat to nejcennější, co mají - tedy svůj čas a pozornost. **Společně se snažíme plnit lidem jejich sny!***

„Práce je nedílnou součástí života každého z nás. Trávíme v ní 2000 hodin ročně a práce zásadně ovlivňuje i náš osobní život. Mým cílem bylo vytvořit ve firmě takové prostředí, do kterého se člověk v pondělí ráno těší.“



TEAMBUILDING



**KAŽDÝ MÁ
U NÁS
SVÉ OKNO**

*Každý den se do práce
těším. Kolegové jsou
moje druhá rodina.*



*Dělám, co mě baví.
Kolem sebe mám partu
lidí, se kterou je mi dobře*



*Mám kolem sebe lidi, od
kterých bych si „určitě
nechal složit padák“*



*Splnil se mi sen. Pracuji
pro firmu, která je lidská,
a tím inspiruje.*



NAŠE PŘÍBĚHY



LEMČÍK

Ahoj, já jsem Lemčík. Před pár lety jsem ještě při studiu nastoupil do firmy jako kreslič. Nyní jsem na pozici hlavního projektanta a moje práce mě neskutečně baví. Je to sice řehole od jara až do podzimu, ale dává to smysl. Navíc mám skvělý tým a šéfy, na které se mohu spolehnout.

UNCENSORED

LEMČICE

Čau, já jsem Lemčice. Už od školky jsem věděla, že stavebnictví bude ta správná volba. Do firmy jsem nastoupila před rokem jako přípravař. Vždy mám úžasný pocit, když zákazníkům plníme jejich sny. Moji práci nejde nemilovat. Chodím do práce, protože mě to baví a kolegové jsou partáci do nepohody.

UNCENSORED



NAPSALI O NÁS



Firmu mohu jen a jen doporučit. Komunikace velice vstřícná, a rychlá. Přístup lidský, ale profesionální. Rádi se vším poradí.



Rychlá a vstřícná dohoda, s provedenou prací i dohodnutou cenou jsme byli velmi spokojeni. Firmu plně doporučujeme a děkujeme za odvedenou práci.



Vystupování velmi slušné. Komunikace příjemná. Dodrželi slovo. Práci provedli pěkně.



Doporučuji všem, kdo potřebuje kvalitní práci a není mu líto zaplatit vyšší částku, než je obvyklá cena.



Obrovská spokojenost s cenou i kvalitou práce.



WWW·STAVEBNÍFIRMALEMČICI·CZ



LEMČICI – VAŠE HNÍZDO



@LEMČICI

